



## Gerüstet für die Zukunft ?

# 8

Wirtschaft braucht Mittelstand  
von Günther H. Oettinger

Von den Hidden Champions  
des 21. Jahrhunderts lernen  
von Hermann Simon

Immer am Puls der Zeit  
von Martin Peters

Dank an einen Wegbereiter  
und Wegbegleiter:  
Senator e. h.  
Richard G. Hirschmann

Besser als ihr Ruf: Methoden  
der Rationalisierung  
von Volker Stich  
und Astrid Giernlaczyk

Effizient international expandieren –  
das Beispiel ElringKlinger AG  
von Stefan Wolf

# Inhalt

RATIO Nr. 8 · 2008



- 3 Editorial**
- 4 RKW-Notizen**
- 5 Titelthema**  
Wirtschaft braucht Mittelstand –  
das Rückgrat für Baden-Württemberg  
von Günther H. Oettinger
- 8 Titelthema**  
Von den Hidden Champions des  
21. Jahrhunderts lernen  
von Hermann Simon
- 12 Unternehmensporträt**  
Immer am Puls der Zeit –  
die Eberspächer GmbH & Co. KG  
von Martin Peters
- 15 Porträt**  
Dank an einen Wegbereiter  
und Wegbegleiter:  
Senator e.h. Richard G. Hirschmann
- 16 Fachbeitrag**  
Besser als ihr Ruf: Methoden  
der Rationalisierung  
von Volker Stich und Astrid Giernlaczky
- 19 Fachbeitrag**  
Effizient international expandieren –  
das Beispiel ElingKlinger AG  
von Stefan Wolf
- 22 RKW-Seminare**
- 23 RKW-Forum**

## Impressum

RKW Baden-Württemberg e.V.  
Königstraße 49  
70173 Stuttgart  
Telefon (0711) 22998-0  
Telefax (0711) 22998-10  
E-Mail [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Internet [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

## Redaktion

Dr. Albrecht Fridrich, Ralph Sieger,  
Alexander Zipperle

## Gestaltung

Stankowski + Duschek, Stuttgart  
Michael Heß

## Technische Abwicklung

Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH  
Löffelstraße 1  
70597 Stuttgart  
Telefon (0711) 769637-0  
Telefax (0711) 769637-29

## Bildrechte

Titelbild: Mauritius

Nachdruck oder Fotokopien der  
veröffentlichten Beiträge  
(auch auszugsweise) nur mit  
Genehmigung des  
RKW Baden-Württemberg.

Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg  
erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer  
Mitgliedschaft.



Dr. Albrecht Fridrich,  
Geschäftsführer

## Wie Mittelständler weltweit ihre Chancen nutzen

**Baden-Württemberg ist das Land des Mittelstands. Gemeinsam mit Ministerpräsident Günther H. Oettinger und Strategie-Experte Prof. Dr. Hermann Simon schauen wir beim RKW-Forum 2008 auf bekannte Champions und „stille Größen“, die die Weltmärkte erobert haben.**

Bereits 1992 war Professor Simon, der heute zu den einflussreichsten Managementdenkern im deutschsprachigen Raum zählt, Referent bei unserem RKW-Forum. Das „Schreckgespenst Globalisierung“ ging um – ob und wie hiesige Mittelständler im schrankenlosen Wettbewerb bestehen könnten, war die alles beherrschende Frage. Andererseits beeindruckte schon damals die deutsche Export-Bilanz, an der – wie Professor Simon zeigte – mittelständische Unternehmen bedeutenden Anteil haben. Ihre Strategien beschrieb er 1996 in seinem Buch „Die heimlichen Gewinner“; mit den „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“ setzt er 2007 die Erfolgsgeschichte fort. Von seinen Erkenntnissen profitieren wir unmittelbar: in dieser *RATIO* und natürlich beim RKW-Forum am 20. November in der L-Bank.

Ministerpräsident Oettinger bezeichnet die mittelständischen Unternehmen stolz als „Rückgrat Baden-Württembergs“. Uns freut es sehr, dass der Ministerpräsident beim RKW-Forum sprechen wird – sehen wir darin doch auch eine Würdigung unserer Arbeit. Denn Mittelstandsförderung in Baden-Württemberg heißt eben auch: Beratung kleiner und mittlerer Firmen durch das RKW BW. Dass dafür in guten wie in weniger guten Zeiten Mittel bereitstehen, verdient ein Dankeschön – an das Land und an das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, in dessen Auftrag wir die Beratungen durchführen.

Beratung macht Unternehmen erfolgreich, weil sie zum einen die Innovationsfähigkeit stärkt und zum anderen zeitgemäße Formen der Rationalisierung fördert. Beides muss Hand in Hand gehen, denn welches Unternehmen wird zulassen, dass Verschwendung den Innovationserfolg schmälert?

Mehr über die Methoden der Rationalisierung lesen Sie ab Seite 16.

Nicht zuletzt verraten zwei erfolgreiche Automobilzulieferer, wie sie weltweit Chancen nutzen: die ElingKlinger AG und die Firma Eberspächer. Zu letzterer besteht ein besonderer Bezug: Der geschäftsführende Gesellschafter Martin Peters ist zugleich designierter Vorstandsvorsitzender des RKW BW.

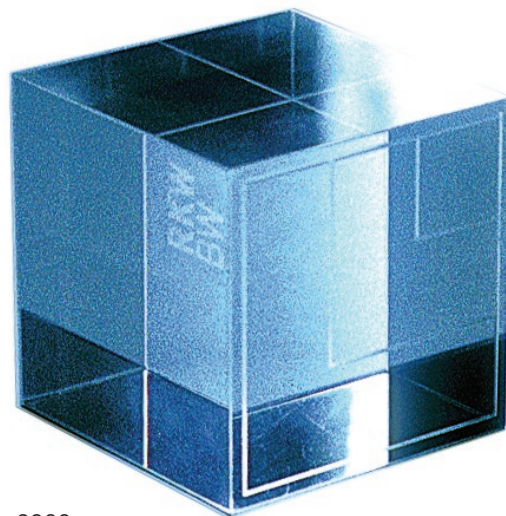
Herr Peters wechselte im Jahre 2000 aus der Kreditwirtschaft zu Eberspächer und folgte so dem Ruf des Familienunternehmens; 2002 wurde der Diplom-Kaufmann zum geschäftsführenden Gesellschafter bestellt. Dem RKW-Vorstand gehört Herr Peters ebenfalls seit 2002 an und hat sich nun bereit erklärt, die Nachfolge von Herrn Senator Hirschmann anzutreten. Herzlichen Dank!

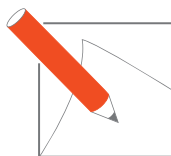
Herr Senator Hirschmann hat das RKW BW fast vier Jahrzehnte lang begleitet, davon 27 Jahre als Vorstandsvorsitzender. Das Porträt auf Seite 15 gibt Ihnen Einblick in unser gemeinsames, erfolgreiches Wirken – unter anderem schauen wir stolz auf die mit Abstand höchste Mitgliederzahl aller RKW-Landesverbände!

Im Namen der Mitglieder, des Vorstandes sowie aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sage ich an dieser Stelle: Vielmals danke, lieber Herr Hirschmann, für Ihr unermüdliches und wahrlich grenzenloses Engagement!

Das RKW-Forum bildet den Rahmen, um Herrn Senator Hirschmann gebührend zu würdigen; Herr Peters wird sich Ihnen vorstellen. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie am 20. November dabei sind!

Ihr





### Abschied von Johann Hertle †

In großer Trauer nehmen wir Abschied von unserem langjährigen Geschäftsführer Johann Hertle, der am 31. Juli im Alter von 81 Jahren verstorben ist. Der Verstorbene ist 1955 ins RKW Baden-Württemberg eingetreten und war von 1969 bis 1987 unser Geschäftsführer. Johann Hertle hat sich in seiner langjährigen Tätigkeit für das RKW Baden-Württemberg große Verdienste um unseren Verein, die Rationalisierung und den Mittelstand erworben. Vorstand, Geschäftsführung und Belegschaft des RKW Baden-Württemberg werden ihn in dankbarer Erinnerung behalten, unser Mitgefühl gilt seiner Familie.

### Innovation ist Fortschritt

Innovation ist Fortschritt. Und Fortschritt ist Wachstum. Doch nur Unternehmen, die auch in der Lage sind, ihre Innovationen schnell und erfolgreich auf den Markt zu bringen, sind „innovationsfähig“ und der Konkurrenz stets einen Schritt voraus. Das Portal „Innoscore“ gibt Unternehmen schnell Auskunft über ihr eigenes Potenzial für Innovationen: Die Bewertung der eigenen Innovationsfähigkeit, der Vergleich mit ähnlichen Unternehmen gleicher Branche und gleicher Größe stehen im Fokus, das Ziel: Das eigene Innovationspotenzial besser auszuschöpfen. Das „Innoscore-Modell“ zur Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit beruht auf dem Innovationsexzellenzmodell des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation. Das Modell hat den Anspruch, möglichst umfassend zu sein, aber gleichzeitig einen relativ hohen Detaillierungsgrad bei der Messung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu ermöglichen. Der „Innoscore“ ist der Wert für die Innovationsfähigkeit entlang des Innovationsprozesses. Neun relevante Gestaltungsfelder erlauben die Messung, die Bewertung und die gezielte Steigerung der Innovationsfähigkeit. Anhand der Ausprägung innerhalb dieser Gestaltungsfelder lassen sich innovative

von weniger innovativen Unternehmen unterscheiden, womit das individuelle Stärken/Schwächen-Profil ermittelt wird. Die Kenngrößen beziehen sich darauf, was das Unternehmen für Innovation einsetzt und welche Ergebnisse es dabei erzielt. Dabei wird das Augenmerk auf die Produktinnovationen, die produktbegleitenden Dienstleistungen, den Einsatz innovativer Technik- und Organisationskonzepte in der Produktion und die betrieblichen Innovations- und Leistungsindikatoren gerichtet. Damit erfolgt eine Positionierung der aktuellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens bei der Hervorbringung von Innovationen.

- Nähere Informationen:  
[www.innoscore.de](http://www.innoscore.de)

### „2. Baden-Württembergisches Cluster-Forum“ am 3.11.2008

Die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Universitäten, Hochschulen und Bildungseinrichtungen sowie mit Kammern und Verbänden in Cluster-Initiativen und Netzwerken kann ganz entscheidend dazu beitragen, Innovationsprozesse in Gang zu setzen und zu beschleunigen. Innovative Produkte und Verfahren stärken die Wettbewerbsfähigkeit und bestimmen das Wirtschaftswachstum – das „2. Baden-Württembergische Cluster-Forum“ fördert den Dialog. Wirtschaftsminister Ernst Pfister MdL wird das Forum eröffnen, Bundesforschungsministerin Dr. Annette Schavan MdB wird über die „Bedeutung von Clustern in der High-Tech-Strategie der Bundesregierung“ sprechen. Verschiedene Workshops am Nachmittag schließen sich an.

- Termin: 3.11.2008, 9.30 – 16.00 Uhr
- Ort: Haus der Wirtschaft, Stuttgart
- Veranstalter: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
- Organisation: RKW Baden-Württemberg
- Anmeldung: [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

## Wirtschaft braucht Mittelstand – das Rückgrat für Baden-Württemberg

**Baden-Württemberg ist ein Wirtschaftsstandort von höchster Qualität. Das hat sich weltweit herumgesprochen: Die „German Centres for Industry and Trade“, die Deutschen Häuser, von Yokohama über Singapur, Jakarta, Peking und Shanghai bis nach Mexiko sind auch Visitenkarten Baden-Württembergs, eines Wirtschaftsstandorts, der sich ohne weiteres mit den Weltbesten messen kann.**

Dies ist nicht selbstverständlich und war auch nicht immer so: Noch vor etwa 150 Jahren war Baden-Württemberg ein Armenhaus in Europa. Es war kein Einwanderungsland wie heute, sondern ein Auswanderungsland, dessen Einwohner sich nach Osteuropa oder Nord- und Südamerika aufmachten, um dort ihr Glück zu finden. Heute ist Baden-Württemberg ein High-Tech-Standort mit der – gemeinsam mit Bayern – niedrigsten Arbeitslosigkeit in Deutschland und ein innovativer Standort, in dem 4,2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Forschung und Entwicklung investiert werden. Baden-Württemberg ist innerhalb der Europäischen Union die Region mit dem höchsten Innovationsindexwert.

### Enorme Leistung von Mensch und Wirtschaft

Ein weiterer Beleg für die Leistungskraft des Standorts Baden-Württemberg ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP), das je Einwohner etwa ein Drittel über dem der EU liegt und im vergangenen Jahr 353 Milliarden Euro betrug. Damit lag es gleichauf mit dem BIP Belgiens, Schwedens und Polens und war etwa doppelt so hoch wie das BIP Finnlands, Irlands oder Portugals. Diese enorme Leistung wurde von den Menschen und der Wirtschaft im Südwesten erbracht.

Wer an die baden-württembergische Wirtschaft denkt, hat in erster Linie global aufgestellte Unternehmen der Automobil-

industrie, des Maschinenbaus, der Chemie oder Elektrotechnik vor Augen. Dies sind die Träger großer Namen und Marken, die rund um den Globus höchstes Ansehen genießen, wie Daimler, Porsche, Bosch, Voith, Zeiss oder Heidelberger Druckmaschinen. Diese Unternehmen kennt der Endverbraucher und der am Wirtschaftsgeschehen interessierte Leser der Tagespresse. Sie sind Repräsentanten eines erfolgreichen Wirtschaftsstandorts.

### Mittelständische Unternehmen: Schlüssel zum Erfolg

Zu diesen „Champions“ kommen aber die vielen wenig genannten oder auch unbekannteren „Hidden Champions“ hinzu, wie der Wirtschaftswissenschaftler Hermann Simon richtig bemerkt. Denn es sind die kleinen und mittleren Unternehmen, kurz der Mittelstand, die das Rückgrat der baden-württembergischen Wirtschaft bilden. Sie stellen 99 Prozent der heimischen Unternehmen und bieten zwei Drittel der Arbeitsplätze sowie vier von fünf Ausbildungsplätzen. Zudem erwirtschaften sie die Hälfte der Wertschöpfung und vier Fünftel des gewerblichen Steueraufkommens im Südwesten. Die mittelständischen Unternehmen sind für Baden-Württemberg unverzichtbar und ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg. Sie alle, ob es sich um Unternehmen in Industrie und Handel oder um das Handwerk dreht, sind Jobmotoren, Ausbildungsplatzgaranten und treue Steuerzahler mit einer starken Verankerung in ihrer Heimat und ausgeprägter sozialer Orientierung.

### Zukunftsprogramm Mittelstand: Rahmenbedingungen verbessern

Und die Großen haben auch einmal klein angefangen: Gottlieb Daimler in seiner Garage, ebenso Robert Bosch oder Artur Fischer, der „Herr der Dübel“. Sie alle haben ihre Wurzeln im Mittelstand. Umgekehrt bedeutet dies, dass Mittelständler



Autor: Günther H. Oettinger, MdL, Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg.

Beim RKW-Forum wird der Ministerpräsident einen Vortrag halten (vergl. Seite 23).

zum Global Player werden können, wenn sie ihre Chancen zu nutzen verstehen.

Das Land Baden-Württemberg weiß um die Bedeutung seiner mittelständischen Wirtschaft und hat daher bereits im Jahre 1975, als andere noch in großindustriellen Kategorien dachten, ein Mittelstandsförderungsgesetz verabschiedet, das auch beispielgebend für andere Länder werden sollte. Über Jahrzehnte wurde die Mittelstandspolitik erweitert und ergänzt. Die jüngste Initiative des Landes ist das „Zukunftsprogramm Mittelstand“. Das Programm strebt die Verbesserung der Rahmenbedingungen für mittelständische Unternehmen, die Forcierung der beruflichen Bildung sowie die Stärkung der Innovationsfähigkeit insgesamt an.

Durch die Einführung von Innovationsgutscheinen soll der Innovationstransfer in die kleinen und mittleren Unternehmen beschleunigt werden. Dieses Projekt ist sehr erfolgreich gestartet und soll fortgesetzt werden. Auch sorgt das Land für eine Verbesserung der Kapitalversorgung im Mittelstand und hilft ihm bei der Internationalisierung seiner Aktivitäten. Die Förderung von Existenzgründungen und die Sicherung der Unternehmensnachfolge sind für die Landesregierung weitere Kernelemente gestaltender Mittelstandspolitik. Die Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg (ifex) hilft mit umfassenden Informationen sowohl beim Weg in die Selbstständigkeit als auch bei der Zukunftssicherung mittelständischer Unternehmen.

Wichtige Partner für das Land und seine Wirtschaft sind Einrichtungen wie etwa die Steinbeis-Transferzentren oder das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft Baden-Württemberg e. V. (RKW BW). Das RKW ist ein wichtiger

Ansprechpartner für die mittelständischen Unternehmen in allen wichtigen Fragen der Unternehmensführung: von der Existenzgründung bis zur Unternehmensnachfolge, von der Expansion bis zu Rationalisierungsprozessen, von der Optimierung von Arbeitsabläufen bis zum Personalmanagement und vom Controlling bis zur Auslandsmarkterschließung. Die RKW-Foren haben sich als fachliche Informations- und Diskussionsplattform für aktuelle Themen ebenso etabliert wie die Zulieferertage, die im Jahr 2008 nunmehr bereits zum zehnten Mal stattfinden.

### **Arbeitsteilung als Erfolgsrezept für Baden-Württemberg**

Mit seinem umfassenden Angebot für mittelständische Unternehmen ist das RKW Baden-Württemberg zu einem zentralen und zuverlässigen Partner im Land geworden. Als Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg weiß ich das Engagement des RKW besonders zu schätzen. Ich stehe darüber hinaus ständig im Gespräch mit Familienunternehmern, Mittelständlern und mit Vertretern der Dax-Unternehmen. Jeder von ihnen trägt seinen Teil zum Ganzen bei. Es ist diese Arbeitsteilung, die sich für Baden-Württemberg bewährt hat und die geradezu ein Erfolgsrezept wurde. Denn die großen, global aufgestellten Unternehmen ergänzen sich optimal mit den kleinen und mittleren Unternehmen und beide geben sich gegenseitig wichtige Impulse.

### **Unternehmerpersönlichkeit: Von zentraler Bedeutung**

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg ist die Unternehmerpersönlichkeit. Gerade bei den kleinen und mittleren Unternehmen ist dies häufig ein begnadeter Erfinder, ein Tüftler, ein unruhiger Geist, der laufend an Verbesserungen arbeitet – oft bis ins hohe Alter. Es ist aber mehr als das, es ist die vorbildliche Unternehmerpersönlichkeit, die soziale Verantwortung im Alltag lebt.

Mittelständler tragen Verantwortung für ihr Personal, das sie häufig persönlich kennen und das eine generationenübergreifende Treue auszeichnet: schon der Großvater und der Vater haben in vielen Fällen in dem Unternehmen gearbeitet, in dem nun der Enkel seine Ausbildung beginnt. Auch in der Ausbildungsleistung übernehmen die Mittelständler genauso soziale Verantwortung

wie durch ihr Engagement für den Berufsstand, etwa in der Kreishandwerkerschaft, der IHK-Vollversammlung oder in Verbänden.

### **Mittelstand: Motor des allgemeinen Wohlstands**

Auch in Gesellschaft, Wissenschaft und Kultur sowie in sozialen Belangen übernehmen Mittelständler Verantwortung, sei es in Form von Sponsoring oder durch die Einrichtung von Stiftungen.

Und dies alles geschieht nicht immer im Rampenlicht der Öffentlichkeit, sondern wird in vielen Fällen als selbstverständliches Engagement und sehr zurückhaltend ausgeübt. Das alte preußische Motto des „Mehr sein als scheinen“ ist auch ein Markenzeichen eines innovativen, produktiven, dynamischen und sozial ausgerichteten Mittelstandes, der in der Tat das Rückgrat Baden-Württembergs ist.

Er ist Arbeitgeber, Steuerzahler und Motor des allgemeinen Wohlstands. Die Landesregierung von Baden-Württemberg will mit ihrer Mittelstandspolitik dazu beitragen, dass dies auch künftig so bleibt.

# Von den Hidden Champions des 21. Jahrhunderts lernen



Autor: Prof. Dr. Hermann Simon, Bestseller-Autor und Vorsitzender der Geschäftsführung der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners.

Beim RKW-Forum wird Hermann Simon einen Vortrag halten (vergl. Seite 23).

**Was können kleine Unternehmen von mittelständischen Weltmarktführern lernen? Fast jedes Unternehmen wird heute von der Globalisierung berührt. Das kleine Café wird von der Eröffnung eines Starbucks-Ladens betroffen. Das Internet macht den gesamten Weltmarkt selbst aus dem kleinsten Dorf heraus zugänglich. Die Hidden Champions zeigen uns, wie man die Chancen der Globalisierung unabhängig von der Unternehmensgröße nutzen kann.**

In Deutschland gibt es mehr als 1200 mittelständische Weltmarktführer – weit mehr als in jedem anderen Land. Doch was macht die Besonderheit und den Erfolg dieser heimlichen Gewinner aus? Es gibt insgesamt sieben Hauptmerkmale, durch die sich Hidden Champions von normalen mittleren Unternehmen abheben.

## 1. Extrem ambitionöse Ziele

Weltmarktführer wird man nicht durch Zufall, sondern indem man sich extrem ambitionöse Ziele setzt und diese mit nie endender Ausdauer verfolgt. Die Ziele der Hidden Champions sind auf Wachstum und Marktführerschaft ausgerichtet. Und so sind diese Firmen in den letzten zehn Jahren mit „chinesischen“ Raten von 10 Prozent pro Jahr gewachsen und heute fast dreimal so groß wie damals. Sie haben ihre Marktanteile massiv gesteigert. Vor zehn Jahren waren sie im Schnitt 56 Prozent größer als ihr weltweit stärkster Konkurrent, heute übertreffen sie diesen um sagenhafte 134 Prozent.

## 2. Fokus und Tiefe

Nur durch Fokus und Konzentration wird man Weltklasse. Die Hidden Champions sind auf enge Märkte fokussiert und in ihrer Wertschöpfung tief aufgestellt. Ihre Fertigungstiefe liegt bei 50 Prozent, der deutsche Schnitt bei 29 Prozent. Durch diese Tiefe erreichen sie Einzigartigkeit, denn diese wird nur intern geschaffen.

## 3. Globalisierung

Fokussierung macht die Märkte klein, Globalisierung macht sie groß. Die Hidden Champions sind in allen wichtigen Märkten mit eigenen Gesellschaften vertreten und delegieren die Beziehung zum Kunden nicht an Dritte. Sie investieren gezielt in die Märkte der Zukunft wie China und Indien.

## 4. Innovation

Die F&E-Quote der Hidden Champions übertrifft mit 5,9 Prozent die Quote aller deutschen Unternehmen mit F&E von 3,0 Prozent um das Doppelte. Pro Mitarbeiter melden sie fünfmal so viele Patente an wie patentintensive Großunternehmen (30,6 versus 5,8 pro 1000 Mitarbeiter). Ein Patent kostet dabei nur etwa ein Fünftel so viel wie in großen Firmen (529.000 Euro vs. 2,7 Mio. Euro). Markt und Technik werden bei der Innovation von 65 Prozent der Hidden Champions, hingegen nur von 19 Prozent der Großunternehmen gleichgewichtig integriert.

## 5. Kundennähe und Wettbewerbsvorteile

Bei den Hidden Champions haben etwa 25 – 50 Prozent aller Mitarbeiter regelmäßig Kundenkontakt, bei Großunternehmen 5 – 10 Prozent. Kundennähe ist die insgesamt größte Stärke der Mittelständler, noch vor der Technologie. Produktqualität und Service sind hervorragende Wettbewerbsvorteile. Neu hinzugekommen sind in dieser Hinsicht Beratung und Systemintegration, also Wettbewerbsvorteile, die schwer imitierbar sind, da sie nicht im Produkt, sondern in den Köpfen der Mitarbeiter stecken.

## 6. Treue und qualifizierte Mitarbeiter

Die Fluktuationsrate der Hidden Champions liegt mit 2,7 Prozent pro Jahr weit unter dem deutschen Durchschnitt von 7,3 Prozent. Dieser Indikator ist wichtiger als der Krankenstand, denn mit Fluktuation geht Know-how verloren. Qualifikationsmäßig haben die Hidden Champions in den letzten zehn Jahren massiv aufgerüstet. Der Anteil der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss ist von 8,5 Prozent auf 19,1 Prozent gestiegen. Bessere Qualifikation ist das Fundament ihrer Überlegenheit.

## 7. Starke Führung

An der Spitze der Hidden Champions stehen starke Persönlichkeiten, die sich durch eine totale Identifikation mit dem Unternehmen auszeichnen. Im Schnitt bleiben die Chefs 20 Jahre an der Spitze, bei DAX-Vorständen liegt dieser Wert mittlerweile bei 4,7 Jahren. Junge Chefs und Frauen spielen eine weit größere Rolle als in großen Firmen.

### Globalisierung und kleine Unternehmen

Was können mittlere – kleine wie auch größere – Unternehmen von den Hidden Champions lernen? Denn nicht jedes Unternehmen kann Weltmarktführer werden oder sollte sich das vornehmen. Auch in der globalisierten Welt der Zukunft wird es Geschäfte mit lokalem Radius geben. Neben Starbucks wird das örtliche Café weiter existieren, und der Hausarzt wird nicht durch einen Ferndiagnostiker in Bangalore oder Guangzhou ersetzt – zumindest nicht vollständig.

Diese Beispiele ortsgebundener Geschäfte deuten aber auch an, dass sich jedes Unternehmen und jeder Selbstständige Gedanken darüber machen muss, wie die Globalisierung sein Geschäft berührt. Denn schon heute lagern amerikanische Gesundheitsdienstleister komplexe radiologische Diagnosen nach Indien aus. Und

natürlich lässt die Eröffnung eines Starbucks-Ladens die Kundschaft des örtlichen Cafés nicht unberührt. Schneider Jim, der in Bangkok 70 Beschäftigte hat, besucht in Europa regelmäßig Firmen, nimmt Maß, und drei Wochen später erhalten die Mitarbeiter ihre Maßanzüge per DHL. Die örtliche Apotheke fürchtet DocMorris, der verschreibungspflichtige Medikamente aus den Niederlanden versendet und seit 2007 im Verbund mit Celesio/Gehe arbeitet.

Es gibt kaum ein kleines Unternehmen, das nicht von der Globalisierung berührt wird. Daraus ergeben sich andererseits ungeahnte Chancen. Lingua-Video.com, ein Unternehmen mit sieben Mitarbeitern, das audio-visuelle Medien in verschiedenen Originalsprachen für den Schulunterricht anbietet, erhält über das Internet Zugang zu Kunden in aller Welt und vertreibt seine Produkte in alle fünf Erdteile. Ein Einmannbetrieb in Sachsen, der asiatische Heiltees vertreibt, hat über seine Homepage viele Kunden in den USA gewonnen. Solche Phänomene wären noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen.

### **In jedem lokalen Markt gibt es einen Champion**

Im Grunde können Klein- und Kleinstunternehmen, die international vermarktbar Produkte oder Services anbieten, die Lehren der Hidden Champions direkt übernehmen. Ambitionierte Ziele, wie enger Marktfokus, Globalisierung, Kundennähe, Innovation – das alles passt eins zu eins. Sie haben dann die Chance, selbst zu Hidden Champions zu werden. Doch auch für Firmen, deren Geschäft lokaler Art ist, sind die Lehren der Hidden Champions von Nutzen.

Denn in jedem lokalen Markt gibt es einen Champion, das beste Restaurant, das führende Bekleidungsgeschäft, den Bäcker mit den frischesten Brötchen. Die Ambition, der Beste in seinem Markt zu sein und in diesem die Marktführerschaft durch Leistung und Innovation anzustreben, erscheint auf der lokalen Ebene ein genauso lohnendes und die Mitarbeiter motivierendes Ziel wie im globalen Maßstab. Ebenso lassen sich alle anderen Lehren, wie Kundennähe, Wettbewerbsvorteile, geringe Fluktuation, Tiefe, auf lokale Geschäfte übertragen.

### **Was tun bei beschränkten Wachstumspotenzialen?**

Wenn ein Unternehmen mit dieser Strategie zum lokalen Marktführer aufgestiegen ist und dort nur noch beschränkte Wachstumspotenziale sieht, wie soll es dann weitermachen? Die Hidden-Champions-Erfahrung hat auf diese Frage eine klare Antwort: Lieber regional expandieren als in neue, unbekannte Geschäfte einsteigen! Ortsgebundene Kaufleute neigen in solchen Fällen dazu, am Ort zu bleiben und zu diversifizieren. Doch auch im lokalen Markt ist ein „Hansdampf in allen Gassen“ der fokussierten Firma unterlegen.

Die Chancen, in einem neuen unbekanntem Geschäft erfolgreich zu sein, sind deshalb niedrig. Oft ist es besser, in seinem engen Markt, in dem man seine Kompetenzen bewiesen hat, zu bleiben und diesen durch regionale Expansion auszuweiten. Das ist nichts anderes als die Anwendung der Hidden-Champions-Lehre im regionalen Maßstab. Und wenn kleine Unternehmen die ersten Schritte in regionale Expansion gemacht haben und dabei erfolgreich waren, dann können daraus sogar echte Hidden Champions entstehen.

### **Lehren für mittelständische Unternehmen**

Nicht jedes mittlere Unternehmen ist bereits international aktiv. Selbst im deutschsprachigen Raum, dessen Wirtschaft generell im Vergleich zu anderen Regionen und Ländern stark internationalisiert ist, trifft man immer noch auf Firmen, die nur im Heimatmarkt Geschäfte machen oder im Export allenfalls Mitnahmegeschäfte abwickeln.

In anderen Ländern, insbesondere den USA, ist dieses Phänomen stark verbreitet. Viele Mittelständler erzielen nach wie vor den Löwenanteil ihrer Umsätze im Inland, obwohl sie stark genug wären, sich in ausländischen Märkten zu behaupten. Was können diese Unternehmen von den Hidden Champions lernen? Die erste und wichtigste Lehre sehe ich darin, die Hidden Champions als Vorbilder zu wählen und aus ihren Erfolgen den Mut abzuleiten, selbst international aktiver zu werden. Das setzt in der Regel voraus, dass der Markt enger definiert wird und ambitioniertere Ziele formuliert werden.

Eine Ad-hoc-Entscheidung, den Export etwas intensiver zu betreiben oder eben mal eine Vertriebsgesellschaft im Nachbarland zu gründen, ist definitiv kein Erfolgsweg. Wenn man den Weg der Internationalisierung gehen will, dann sollte man ihn professionell vorbereiten und die Ressourcen gezielt einsetzen. Denn die Wahrscheinlichkeit, im Ausland Fehler zu machen, ist höher als im vertrauten Heimatmarkt.

Die Entscheidung zur Internationalisierung erfordert, dass man seine Strategie schärft. Dies muss mit einer nüchternen Bestandsaufnahme beginnen und in eine dezidierte Umsetzung münden. Es bietet sich dabei an, den Methoden zu folgen, mit denen die Hidden Champions international Erfolg hatten. Das heißt, dass praktisch alle Elemente der Hidden-Champions-Strategie für mittlere Unternehmen, die internationalisieren wollen, wertvolle Lehren enthalten – und zwar sehr viel nützlichere, weil praxiserprobte Lehren, als man sie in Lehrbüchern zum internationalen Management findet.

Zusammenfassend bleibt zu sagen, dass die Hidden Champions des 21. Jahrhunderts ihre eigenen Wege gehen – entschiedener und erfolgreicher als je zuvor. Sie machen fast alles anders, als es die Management-Gurus dozieren, die Moden des Tages suggerieren oder viele Großunternehmen praktizieren.

### **Hidden Champions folgen dem gesunden Menschenverstand**

Im Kern folgen sie dem gesunden Menschenverstand – so einfach und doch so schwer. Vielleicht ist das die wichtigste Lektion. Kleine und mittlere Unternehmen können viel von den Hidden Champions lernen.

Durch das Internet und andere moderne Kommunikationsmedien ist es möglich, die ganze Welt mit dem eigenen Produkt zu erreichen. Gerade die Hidden Champions zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihr Wachstum nicht über risikoreiche Vorstöße in andere Produktsegmente erzielen wollen, sondern bei ihrem hochspezialisierten Produkt bleiben, dieses jetzt aber international vertreiben.

## Immer am Puls der Zeit – die Eberspächer GmbH & Co. KG



Autor: Martin Peters, geschäftsführender Gesellschafter der J. Eberspächer GmbH & Co. KG, Esslingen, und designierter Vorstandsvorsitzender des RKW Baden-Württemberg e. V.

Kontaktdaten:

J. Eberspächer GmbH & Co. KG  
Eberspächerstr. 24  
72730 Esslingen  
Tel.: (07 11) 9 39-00  
info@eberspaecher.com  
www.eberspaecher.com



**Die Automobilindustrie steht vor dem größten Wandel in ihrer Geschichte. Die nahe Zukunft verlangt radikal neue technische Konzepte. Die Firmengruppe Eberspächer stellt sich diesen Herausforderungen, nutzt ihre Chancen und hat schon heute die Weichen für die Zukunft gestellt.**

Kennzeichnend für die Mittelstandslandschaft Deutschlands – und mehr noch Baden-Württembergs – sind familiengeführte Unternehmen wie die Firmengruppe Eberspächer aus Esslingen. Welchen Herausforderungen muss sich ein mittelständischer Automobilzulieferer im globalen Wettbewerb stellen? Wie begegnen Eberspächer und andere Zulieferer der größten technologischen Umwälzungsphase in der Branche seit Erfindung des Automobils?

### Ölpreise steigen, Emissionen müssen sinken

Nur wer am Puls der Zeit bleibt, hat in der schnelllebigen Automobilbranche eine Erfolgchance. Aktuell ändert sich die Situation dramatisch. Da ist zum einen die Entwicklung auf dem US-Markt: Wegen der steigenden Benzinpreise kauft der Verbraucher keine spritfressenden, großen Pick-Ups oder SUVs mehr, der Markt bricht regelrecht ein. Ähnliches, wenn auch unter anderen Vorzeichen, geschieht in Europa: Die Diskussion um eine Obergrenze der verbrauchsabhängigen CO<sub>2</sub>-Emissionen wird über kurz oder lang dazu führen, dass die Automobilbauer den Kraftstoffhunger ihrer Fahrzeugflotten drastisch reduzieren. Dieser Entwicklung muss der Mittelstand als Zulieferer und innovatives Herz der Automobilbranche Rechnung tragen.

Bei anderen Schadstoffen, bei Stickoxiden und Rußpartikeln ist dies bereits geschehen: Die weltweit immer strengeren Grenzwerte erfordern komplexe Systemlösungen. Beispiel Abgastechnik von Eberspächer: Aus den simplen Auspuffrohren von einst sind längst fahrende Abgasreinigungs-

fabriken geworden. Moderne Abgasanlagen eliminieren über 90 Prozent der Stickoxide und Rußpartikel. Dabei kommt es nicht nur auf effiziente Katalysatoren oder Rußfilter an – die hohe Kunst besteht in dem perfekten chemischen und thermischen Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten einer Abgasanlage mit dem Motor. Derzeit entwickelt Eberspächer innovative SCR-Systeme zur Stickoxid-Reduzierung für die Dieselfahrzeuge der übernächsten Generation.

### Das Auto von morgen

Eines ist aber klar: Auch wenn der Trend ganz klar in Richtung alternative Antriebe geht – der Verbrennungsmotor wird noch lange nicht von der Bildfläche verschwinden. In absehbarer Zeit führt kein Weg an ihm vorbei. Das nächste Ziel muss sein, seine Effizienz weiter zu steigern und damit Verbrauch und Emissionen zu senken – denn trotz aller Erfolg versprechenden Entwicklungen stecken die Alternativen noch in den Kinderschuhen oder können nur mittelfristige Übergangslösungen darstellen, zum Beispiel die Hybridtechnik. Am Ende steht dann das rein elektrische Fahren.

Schaut man sich die alternativen Konzepte an, stellt man aber schnell fest, dass sie sich (noch) nicht für alle Einsatzgebiete eignen. Der LKW-Fernverkehr wird auch auf lange Sicht bei dem verbrauchsgünstigen und leistungsstarken Diesel-Aggregat bleiben. Im Stadtverkehr hingegen stellen andere Antriebsarten wie der Elektromotor eine echte Alternative dar. Aber: Auch hier muss die Energie irgendwoher kommen. Die Emissionen werden vorerst nur anderswo erzeugt, nämlich in den Kraftwerken. Ebenso verhält es sich momentan mit den Wasserstoff-Lösungen. Diese Konzepte sind langfristig nur tragbar, wenn die Energie aus regenerativen Quellen gewonnen wird. Dennoch kommt ein Zulieferer am Thema „elektrisches Fahren“ nicht mehr vorbei. Auch sonst gehört der Kfz-Elektronik die Zukunft: Immer mehr elektronische Komponenten werden im Fahrzeug verbaut. Immer größere Stromflüsse

müssen gesteuert werden. Die neuen Systeme brauchen eine zentrale leistungsfähige Vernetzung. Unter diesem Aspekt baut Eberspächer derzeit ein neues Geschäftsfeld auf. Mit Heizungen für Elektro-, Hybrid- und Brennstoffzellenfahrzeuge, mit komplexen elektronischen Steuergeräten und vor allem mit Flexray, einem leistungsstarken BUS-System, ist das Unternehmen für die Kfz-Elektronik der Zukunft gerüstet.

### Innovationen – eine deutsche Tugend

Die Automobilindustrie lebt von Innovationen. Schon heute kommen ja die meisten Innovationen für ein neues Fahrzeug aus der Zulieferindustrie. Doch wie können Mittelständler ihre Innovationsfähigkeit sicherstellen? Bei vielen geht der Trend hin zur gemeinsamen Entwicklungsarbeit mit anderen Unternehmen. Das wäre in dieser Form vor zehn Jahren noch nicht möglich gewesen. Aber gerade ein Mittelständler kann heutzutage kaum noch alles auf eigene Faust stemmen. Es ist aber immens wichtig, durch Innovationen am Ball zu bleiben und dafür einen gewissen Prozentsatz vom Umsatz in Forschung und Entwicklung zu stecken. Außerdem muss man sich gegebenenfalls frühzeitig nach strategischen Partnerschaften umschauen.

### Nicht börsennotiert heißt schneller

Denn Entwicklung kostet Geld: Die Möglichkeiten eines familiengeführten Unternehmens, an Kapital zu kommen, sind begrenzt im Vergleich zu einem börsennotierten Unternehmen – selbst für Eberspächer mit einem Umsatz von über 2,2 Milliarden Euro. Auf der anderen Seite ergeben sich aber Vorteile. Denn ein Unternehmen, das nicht an der Börse notiert ist, hat ungleich mehr Freiheiten. Es kann seine Strategie langfristig ausrichten, ist nicht auf Quartalsziele festgelegt und kann Entscheidungen viel schneller umsetzen. Das ist mit ein Grund, warum Eberspächer in den vergangenen Jahren seine beiden Geschäftsbereiche Abgastechnik und Fahrzeugheizungen so konsequent ausbauen konnte.



Mit Innovationen am Ball bleiben heißt Investition in Forschung und Entwicklung. Fotos: Eberspächer

In der Abgastechnik ist Eberspächer heute die Nummer vier auf dem Weltmarkt und damit das größte, nicht börsennotierte Unternehmen in dieser Branche. Bei Fahrzeugheizungen gehört das Unternehmen seit Jahrzehnten zu den Weltmarktführern. Zu den Kunden beider Bereiche zählen nahezu alle namhaften Automobilhersteller weltweit. Darüber hinaus gelten Familienunternehmen als Innovationsmotor unserer Wirtschaft, da sie in ihren schlanken Strukturen besonders schnell, aber auch mit dem notwendigen Weitblick und langfristigen Denken Technologien für sich erschließen. In seinem Bestreben, technologische Trends aufzuspüren und Themen frühzeitig zu besetzen, baut Eberspächer zum Beispiel einen Elektronik-Bereich auf, der sich in letzter Zeit dynamisch entwickelt.

### Schwächen in der Unternehmenskultur

Deutsche Automobilzulieferer haben viele Stärken: Eine lange Tradition, aus der heraus exzellente Qualität und ein hoher Grad an Innovation resultiert. Aber die Globalisierung kann und darf nicht am Mittelstand



Gut ausgebildete Mitarbeiter – Basis für den unternehmerischen Erfolg bei Eberspächer.



vorbeigehen: Die Eberspächer-Unternehmensgruppe umfasst heute 43 Standorte in 19 Ländern. Am Stammsitz in Esslingen sind rund 1.000 Mitarbeiter beschäftigt, weltweit kommen rund 4.500 weitere Mitarbeiter hinzu.

Im globalen Umfeld haben viele deutsche Mittelständler jedoch noch Schwächen, die insbesondere das kulturelle Innenleben eines Unternehmens betreffen: Denn die Märkte in Indien, den USA oder in China ticken anders. Die deutsche Seite muss sich den ausländischen Kulturen nähern, sie verstehen lernen, und diese letztlich in das Wertesystem des Unternehmens aufnehmen. Dazu gehört zum Beispiel, es ausländischen Mitarbeitern zu ermöglichen, bis an Spitzenpositionen im Management vorzurücken. Das geht nur, wenn man nicht Deutsch, sondern Englisch als Unternehmenssprache etabliert. Diese Chancengleichheit ist deshalb so wichtig, weil ein vergleichsweise kleines Unternehmen mehr noch als die großen darauf angewiesen ist, exzellentes Personal zu bekommen und zu halten. Die sogenannten High Potentials kommen jedoch nur, wenn die Anreize stimmen und die Chancen für alle gleich sind. Deshalb ist das Thema Unternehmenskultur so wichtig. Hier gibt es noch viel Nachholbedarf.

### Fazit

Der Mittelstand muss die Zeichen der Zeit erkennen – und die Chancen und Herausforderungen im Dreiklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem konsequent nutzen. Die Automobilindustrie bietet auch weiterhin auf lange Sicht beste Erfolgchancen. Denn der Individualverkehr wird das Transportmittel Nummer Eins bleiben. In den USA mehr noch als in Europa; hinzu kommen Länder wie Indien und China, die das Autofahren gerade „entdecken“. Was sich freilich radikal ändern wird, ist die Technologie. Hier kann der Mittelstand seine Chancen nutzen und auf dem globalen Markt umsetzen.

## Dank an einen Wegbereiter und Wegbegleiter

**Senator e. h. Richard G. Hirschmann ist seit 39 Jahren Vorstandsmitglied und seit 27 Jahren Vorstandsvorsitzender des RKW BW. Nun legt er sein Amt in jüngere Hände – die gemeinsame Arbeit wird ihn sicher nicht ganz loslassen.**

Unsere allererste RATIO, im Herbst 1994 erschienen, trug den Titel „Risiko statt Sicherheit – unternehmerisches Handeln in der Zukunft“. Dr. Wendelin Wiedeking schrieb über den Turnaround von Porsche; wir würdigten die 25-jährige Vorstandstätigkeit von Senator Richard G. Hirschmann.

Seitdem sind 14 weitere Jahre vergangen, und bemerkenswert ist allein schon die Zeitspanne, in der Richard G. Hirschmann sich in den Dienst des RKW Baden-Württemberg stellte. Er erwies sich als unermüdlicher „Netzwerker“, der dank vielfältiger Kontakte entscheidend dazu beigetragen hat, das RKW im Mittelstand bekannt zu machen. Nie scheute er die Repräsentationspflichten, die ein solches Amt mit sich bringt, hielt Vorträge, empfing Delegationen aus nah und fern, reiste mit ins Ausland, wenn das RKW Baden-Württemberg wieder einmal grenzüberschreitend tätig geworden war. Richard G. Hirschmann setzte und setzt sich mit großer Beharrlichkeit und aller Kraft für „sein RKW“ ein und ist dabei stets Mensch – liebenswürdig, verbindlich, vertrauenswürdig.

Bemerkenswert ist auch die Entwicklung, die das RKW in all den Jahren genommen hat. Um den Unternehmen im härter werdenden Wettbewerb ein vorausschauender Partner sein zu können, musste die „Schlagzahl“ erhöht werden – was letztlich dazu führte, dass aus den bisherigen Landesgruppen von Januar 1999 an rechtlich selbstständige RKW-Landesverbände wurden. Oftmals nahm das RKW BW eine Vorreiterrolle im Entwicklungsprozess ein und wurde vom Vorstandsvorsitzenden Richard G. Hirschmann darin ohne Wenn und Aber unterstützt. Als 1999 die RKW Baden-Württemberg GmbH gegründet wurde, übernahm Senator Hirschmann zusätzlich den Vorsitz im Beirat der GmbH.

Ihm oblag es auch, die Interessen des baden-württembergischen Mittelstands und des RKW BW im Vorstand und Präsidium des RKW-Bundesverbandes zu vertreten – Richard G. Hirschmann tat dies höflich, aber bestimmt.

Heute ist das RKW BW nicht nur erste Adresse für Beratungen im Mittelstand; es bietet auch ein breitgefächertes Weiterbildungsangebot und bewährt sich als Projektpartner des Landes Baden-Württemberg. Gerade auch der Imagegewinn im politischen Bereich wäre ohne den Vorstandsvorsitzenden Richard G. Hirschmann nicht zu realisieren gewesen – wobei sich der Einsatz des 1937 in Esslingen geborenen ehemaligen Unternehmers keineswegs auf das RKW beschränkte.

Es kommt also nicht von ungefähr, dass der vielfältig Engagierte über die Jahre mit vielerlei Ehrungen bedacht wurde: Bereits 1985 wurde ihm das Bundesverdienstkreuz verliehen, 1987 die Ehrensenatorwürde der damaligen Fachhochschule für Technik Esslingen. Seine Verdienste um die Wirtschaft bezeugen das Große Verdienstzeichen des Landes Vorarlberg und die Wirtschaftsmedaille des Landes Baden-Württemberg. Nicht zuletzt ist er Ehrenbürger der Gemeinde Benningen am Neckar, wo die Wurzeln der Familie Hirschmann liegen und wo das „Museum im Adler“ Einblick in die lange Familien- und Firmengeschichte gewährt.

Eine lange gemeinsame Geschichte ist es auch, die Richard G. Hirschmann und das RKW BW auf Dauer verbindet. Danke unserem unermüdlichen Wegbereiter und Wegbegleiter!



Senator e. h. Richard G. Hirschmann

## Besser als ihr Ruf – Methoden der Rationalisierung



Autoren: Dr.-Ing. Volker Stich und Astrid Giernlaczyk. Volker Stich ist Geschäftsführer des Forschungs-Instituts für Rationalisierung (FIR) an der Universität Aachen, Astrid Giernlaczyk, M.A./M.Sc., ist dort als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig.



**Der Begriff Rationalisierung wird nicht spannungsfrei verwendet – ein Grund, sich mit ihren Methoden und Auswirkungen kritisch auseinanderzusetzen.**

Wertneutral beschreibt „Rationalisierung“ den Ersatz herkömmlicher Verhaltensweisen durch zweckmäßigere und besser durchdachte. Erst ab Mitte des 20. Jahrhunderts wurde „Rationalisierung“ als euphemistischer Modebegriff geprägt, um die negativen Folgen von Automatisierung und Arbeitsgestaltung zu beschreiben. Seitdem gilt: Außenstehende verstehen „Rationalisierung“ als Maßnahmenkatalog zum Stellenabbau.

Vertreter der Rationalisierung wollen den Begriff aber vielmehr als Sammelbezeichnung eines sozialverträglichen Maßnahmenkatalogs erfassen, der neben der Produktivitätssteigerung insbesondere die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und die Schonung von Ressourcen zum Inhalt hat. Diese Divergenz im Begriffsverständnis hat das RKW Baden-Württemberg zum Anlass genommen, sich gemeinsam mit dem Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. kritisch mit den Methoden und Auswirkungen der Rationalisierung auseinanderzusetzen.

Ziel ist es, durch die Verbreitung der Methodenkompetenz, die Akzeptanz in Wirtschaft und Gesellschaft für Rationalisierung als Begriff und Handlungsabsicht wieder herzustellen. Dies geschieht insbesondere durch verantwortliches unternehmerisches Handeln. Welches Bild der Rationalisierung deren Anwendung zeichnet, welche Methoden es gibt und wie sie sinnvoll eingesetzt werden können, wird in den folgenden Abschnitten näher erörtert.

### Rationalisierungsmethoden im Wandel der Zeit

Historisch betrachtet lässt sich die zeitliche Entwicklung der Rationalisierungsmethoden wie folgt differenzieren. Nach der Initiierung des Rationalisierungsgedankens durch den Taylorismus und die Arbeitsstrukturierung zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren die

vergangenen drei Jahrzehnte geprägt durch eine immer wieder neue Anpassung der Führungs- und Organisationskonzepte an die spezifischen Probleme ihrer Zeit.

Während in den siebziger Jahren versucht wurde, durch Größenvorteile die Wettbewerbsposition im Diversifikations- und Internationalisierungsprozess zu verbessern, erkannte man in den Achtzigern, dass diese Größenvorteile durch steigende Komplexitätskosten überkompensiert werden können. Erfolgsberichte japanischer Unternehmen, insbesondere über das Toyota Produktionssystem, warfen das Total Quality Management auf, gleichzeitig ließen sie die Notwendigkeit kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP), Kaizen, erkennen.

Die radikale Neugestaltung der wesentlichen Unternehmensprozesse unter Einsatz neuer Informationstechnologien zur Verbesserung von Qualität, Kosten und Zeit beschreibt das Business Process Reengineering. Zu Beginn der neunziger Jahre wurde durch die bekannte MIT-Studie der internationalen Automobilindustrie der Schlankheitsbegriff geboren: Lean Production, Lean Management. (Eine Auswahl von Hauptströmungen der Rationalisierung ist in Tabelle 1 dargestellt).

Neben diesen Rahmenmodellen der Rationalisierung gibt es eine Vielzahl von Methoden und Techniken, die sich entweder darin einordnen lassen oder unabhängig davon entwickelt wurden.

### Rationalisierungsmethoden richtig nutzen

Für den Anwender von Rationalisierung gilt es allerdings, aus diesem „Blumenstrauß der Methoden“ die für sein Unternehmen geeigneten Methoden zu identifizieren. Um die Auswahl geeigneter Rationalisierungsmethoden für den Mittelstand zu erleichtern, wurde ein Querschnitt der dem RKW und seinen Beratern zur Verfügung stehenden Methoden und Modelle aus allen ökonomischen Epochen hinsichtlich ihrer Einordnung und Wirkungsweise detailliert analysiert und bewertet. Insgesamt wurden über

50 Methoden und Modelle von der 5-A-Methode bis zur Zellenfertigung klassifiziert und beurteilt. Die Klassifizierung unterscheidet dabei nach Rahmenmodell versus detaillierte Technik, Analyse- versus Handlungsorientierung, Fokussierung auf Effizienz oder auf Qualität, Grad der Personalwirksamkeit sowie die Optimierung von Arbeitsbedingungen. Die Ergebnisse sind im Folgenden zusammengefasst.

**Rahmenmodelle und Einzeltechniken**

Ein Ausschnitt aus den Rahmenmodellen wurde bereits in Tabelle 1 wiedergegeben. Insgesamt wurden ca. 15 Prozent der analysierten Methoden als Rahmenmodelle identifiziert. Ihnen entgegen steht eine Vielzahl von kleinschrittigen Methoden zur punktuellen Arbeitsoptimierung, die sich zum Teil in die Rahmenmodelle einordnen lassen, wie zum Beispiel in das Toyota Produktionssystem. Bei der Anwendung sollte daher gut durchdacht sein, welche Kombination von Methoden für die Zielerreichung wirklich geeignet ist.

**Analyse- und Handlungsorientierung**

Bei der Analyse der Zielsetzung wurden Analyse- und Handlungsorientierung unterschieden. Basis für eine Optimierung beziehungsweise Rationalisierung sind möglichst objektive Methoden zur Analyse aktueller Schwachstellen in Unternehmen. Erst auf dieser Basis wird das Heben von Rationalisierungspotenzialen mit handlungsorientierten Methoden möglich. Ordnet man die Methoden und Modelle in dieses Schema, ist circa die Hälfte von ihnen analyseorientiert, die andere Hälfte handlungsorientiert. So sind zum Beispiel Netzplantechniken, Nutzwertanalysen oder Methoden zur Zeitaufnahme auf die Analyse bestehender Prozesse ausgerichtet, hingegen sind Arbeitsstrukturierung, betriebliches Vorschlagswesen oder Simultaneous Engineering auf die anschließende Optimierung konzentriert.

**Tabelle 1:**  
Auswahl von Rahmenmodellen der Rationalisierung

Titel und Kurzbeschreibung				
<b>Arbeitsstrukturierung</b> Methoden zur Strukturierung der Aufbauorganisation, der Ablauforganisation, der Aufgabenzuweisung und des Sozialsystems.	30er	■	■	radikal
<b>Taylorismus / Fordismus</b> Wissenschaftliche Unternehmensführung, später von Ford umgesetzt, bekannt insbesondere durch die Einführung der Fließbandproduktion.	30er		■	radikal
<b>Industrial Engineering</b> Ausbildungslinie der REFA, die den Fokus auf Refa-Methoden, insbesondere der ganzheitlichen Unternehmensführung legt.	70er	■		evolutionär
<b>Toyota Produktionssystem</b> Fortlaufend weiterentwickelte japanische Lehre zur Produktionsoptimierung mit diversen Bestandteilen, inklusive Kaizen, Total Productive Maintenance und qualitätsorientierten Ansätzen.	50er	■	■	evolutionär
<b>Business (Re-) Engineering</b> Ähnlich wie die „Geschäftsprozessanalyse“ durch Informationstechnologie motivierte Neugestaltung der Geschäftsprozesse	90er		■	radikal
<b>Lean Management</b> Vermeidung von Verschwendung als oberste Maxime, realisiert durch flache Hierarchien und Gemeinkostenenkung.	90er	■	■	radikal/evolutionär
	<b>Entwicklungszeitraum</b>	<b>Methodenlehre</b>	<b>Personalwirksamkeit</b>	<b>Vollzug</b>

**Effizienz- und Qualitätssteigerung**

Dabei können sich sowohl Analyse wie auch Optimierung auf unterschiedliche Themen fokussieren. Insbesondere sind dabei effizienz- von qualitätsorientierten Techniken voneinander zu unterscheiden. Methoden wie 8-Arten-der-Verschwendung oder Just-in-Time-Fertigung beschreiben insbesondere die Vermeidung von Ineffizienzen. Qualitätsorientierung lässt sich eher in Poka Yoke oder der 5-A-Methode wiederfinden. Eine synergetische Kombination von Effizienz- und Qualitätsorientierung findet sich aber in vielen der umfassenden Rahmenmodelle oder zum Beispiel bei Techniken wie der Wertanalyse.

**Personalwirksamkeit**

Unter verstärkter Beobachtung stand auch die Analyse der Methoden hinsichtlich ihres Einflusses auf die Personalstruktur von Unternehmen. Die oben beschriebenen analytischen Methoden haben prinzipiell keine

Das Forschungsinstitut Rationalisierung e. V. (FIR) verfügt über eine mehr als 50-jährige Erfahrung bei der Bearbeitung betriebsorganisatorischer Fragestellungen im Rahmen praxisnaher Forschungs- und vorwettbewerblicher Entwicklungsprojekte. Die Zielgruppe sind kleine und mittelständische Unternehmen aus Schlüsselbranchen, insbesondere aus der produzierenden Industrie. Mit ca. 45 wissenschaftlichen Mitarbeitern werden folgende Forschungsschwerpunkte bearbeitet:

- Dienstleistungsmanagement
- Informationsmanagement
- Produktionsmanagement

In allen drei Bereichen unterstützt das FIR Unternehmen bei der effizienten Gestaltung ihrer Betriebsorganisation und IT-Systemlandschaft.

Weitere Informationen:  
[www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)

personellen Umstrukturierungen zur Folge. Auch qualitätsorientierte Techniken finden ihren Ursprung nicht in der Absicht zur Personalreduktion.

Lediglich effizienzorientierte Methoden haben unmittelbar oder mittelbar Einfluss auf die Personalstruktur. Folglich sind insgesamt 63 Prozent der angebotenen Vorgehensweisen völlig ohne Auswirkungen auf die Personalstruktur. Wenige Optimierungsmethoden sind mittelbar personalwirksam, indem sie Arbeitsabläufe derart verändern, dass sich Umstrukturierungen ergeben können. Insgesamt sind nur rund 7 Prozent der aufgelisteten Modelle und Methoden direkt personalwirksam, dazu zählen Automation oder die Methoden des Business Reengineering.

In diesem Zusammenhang muss das offensichtliche Dilemma der Rationalisierung noch einmal benannt werden: Grundsätzlich ist das Ziel effizienzorientierter Optimierungsmaßnahmen eine Ressourcenoptimierung. Die Entscheidung über personelle Konsequenzen liegt allerdings immer in der sozialen und ethischen Verantwortung der Entscheidungsträger. In gleicher Weise haben diese die Möglichkeit, die gewonnenen (Personal-)Kapazitäten in die Weiterentwicklung ihres Unternehmens zu reinvestieren und auf diese Weise Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen.

### Humanisierungspotenzial

Aus der Überlegung heraus, welche der Methoden und Modelle einen dezimierenden Einfluss auf die Personalstruktur haben, lässt sich letztlich die Frage nach der Ausrichtung der Modelle hinsichtlich ihres Humanisierungspotenzials stellen. Insbesondere Methoden, die Ergonomie oder Arbeitsplatzgestaltung fokussieren, werden in diesem Rahmen als „human“ gewertet. Die Analyse hinsichtlich dieses Merkmals ergab, dass ein signifikanter Teil von immerhin ca. 26 Prozent der angebotenen Modelle und Methoden vorrangig der Humanisierung

dienen. Dazu zählen Industrial Engineering oder leistungsorientierte Arbeitszeitmodelle. Bei vielen weiteren ist die Optimierung der Arbeitsumgebung je nach Anwendung implizit gegeben.

### Resümee

Die Analyse von Rationalisierungsmodellen und -methoden unterstützt den Mittelstand in zweierlei Hinsicht: Zum einen hilft die strukturierte Betrachtungsweise, die für ein Unternehmen situationsgerechte Methode ausfindig zu machen und gezielt anzuwenden. Zum anderen kann durch eine differenzierte Betrachtung und durch bedachte Anwendung der Stigmatisierung des Rationalisierungsbegriffes entgegengewirkt werden.

Das Fernziel, Rationalisierung in Deutschland zu rehabilitieren, kann nur dann gelingen, wenn in einer globalisierten Welt aus dem deutschen Unternehmertum heraus das Bewusstsein über die Notwendigkeit einer sozial reflektierten Rationalisierung mit geprägt wird. Dort muss Rationalisierung nicht mehr als Bedrohung der eigenen Existenz aufgefasst werden, sondern vielmehr als kooperativer Ansatz zur Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplatzqualität. Eine vertiefte Beschäftigung mit und ein bedachter Einsatz von Rationalisierung kann so allen Betroffenen zugutekommen.

## Effizient international expandieren – das Beispiel ElringKlinger AG

**Der ElringKlinger-Konzern ist an 27 Standorten in 14 Ländern präsent – die Globalisierung bringt für den Automobilzulieferer große Wachstums-Chancen. Eine wichtige Rolle spielt hier das strategische Beteiligungsmanagement.**

Internationale Automobilkonzerne sind nicht nur weltweit am Markt präsent, sondern haben auch wesentliche Teile der Wertschöpfungskette in die globalen Absatzmärkte verlegt. So können Währungsrisiken, Einfuhrzölle und Transportkosten begrenzt oder gar vermieden werden. In Mexiko und Brasilien beispielsweise wurden bereits vor vielen Jahren Produktionskapazitäten vor Ort errichtet.

### Nähe zum Kunden

Im letzten Jahrzehnt sind China, Indien und Russland zu diesen Zielmärkten hinzugekommen. Während die traditionellen Fahrzeugmärkte wie Europa, USA und Japan inzwischen stagnieren, generieren die Automobilhersteller einen Großteil ihres Wachstums in den neuen Wachstumsmärkten. Dies erhöht den Druck im Hinblick auf die Lokalisierung der Wertschöpfung.

### Weltweite Aufstellung

Die Zulieferindustrie ist als Bestandteil der Wertschöpfungskette in der Situation, entweder zu lokalisieren, das heißt vor Ort bei den Herstellern zu produzieren, oder im Zweifelsfall aufgrund von höheren Lohn- und Logistikkosten Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. ElringKlinger hat schon zu einem frühen Zeitpunkt lokale Werke installiert und ist Kooperationen eingegangen. Heute ist der ElringKlinger-Konzern an 27 Standorten in 14 Ländern präsent.

Die Globalisierung birgt für ElringKlinger als kapitalmarktnotiertes Unternehmen große Wachstumschancen. Über das Netzwerk der Konzerngesellschaften ist ElringKlinger in der Lage, in lokalen Märkten die Produktpalette zu verbreitern und den Produktlebenszyklus zu verlängern. Dabei

spielen die Gesetzgebungen hinsichtlich von Emissionsstandards eine wichtige Rolle.

Die weltweiten ElringKlinger-Gesellschaften teilen sich auf drei unterschiedliche Funktionen auf: Vertriebsgesellschaften, Ersatzteilgesellschaften und Produktionswerke. In einigen Gesellschaften sind lokale Vertriebsorganisationen erforderlich, um die wichtige Kundennähe mit einer entsprechend kurzen Reaktionszeit zu erreichen. Die bedeutendsten Produktionswerke der Gruppe im Ausland befinden sich in Brasilien, Mexiko, USA, Kanada, Spanien, China und Japan.

### Anforderungen an die Beteiligungen

Die Töchter und Beteiligungen der ElringKlinger-Gruppe sind stark im Unternehmensverbund vernetzt. Während die ElringKlinger AG in Deutschland der Innovationsmotor der Gruppe ist, produzieren die Werke weltweit einen gleich hohen Standard. Um im Hinblick auf Produkt- und Informationsqualität ein gleichbleibend hohes Qualitätsniveau zu erhalten, spielt die Standardisierung eine wichtige Rolle. Sie erstreckt sich über Produktion, Qualität, ein durchgängiges Berichtswesen sowie klare Zielgrößen. Daher ist das Beteiligungsmanagement als ganzheitliche Aufgabe zu verstehen, die



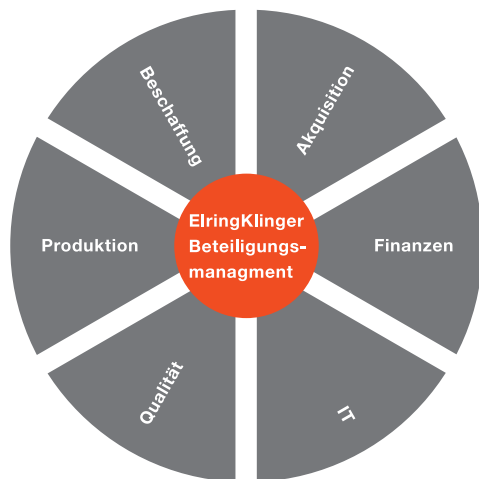
Autor: Dr. Stefan Wolf, Vorstandsvorsitzender der ElringKlinger AG und Mitglied im VDA-Beirat.

#### Kontaktdaten:

ElringKlinger AG  
Max-Eyth-Str. 2  
72581 Dettingen/Erms  
Tel.: (0 71 23) 7 24-0  
info@elringklinger.de  
www.elringklinger.de

Das neue im Jahr 2008 eröffnete ElringKlinger-Werk in Indien.  
Fotos: ElringKlinger





Das Beteiligungsmanagement der ElringKlinger AG.

das zentrale Management betrifft. Das Berichtswesen muss so gestaltet sein, dass eine ausreichende Vorausschau gegeben ist, um – wenn erforderlich – Maßnahmen möglichst frühzeitig einleiten zu können.

### Finanzen

Die Finanzberichterstattung basiert auf IFRS-Monatsberichten. Daraus werden Kennzahlen ermittelt und ein Managementbericht erstellt. Dieses System ermöglicht sowohl den Gesellschaften als auch der Zentrale die Transparenz der Finanzkennzahlen. Monatliche Kostenanalysen werden im Rahmen von kontinuierlich durchgeführten Reviews überprüft. Im Hinblick auf Währungsrisiken wird jährlich eine Analyse angefertigt, die anhand von geplanten Währungspositionen und -strömen sowie historischen Volatilitäten Transaktions- und Translationsrisiken in Bezug auf das Konzernergebnis ermittelt. Anhand der Analyse werden Maßnahmen zur Währungssicherung getroffen.

### IT

Mit dem Ziel einer homogenen Systemlandschaft werden bei ElringKlinger sukzessive alle Beteiligungen an die zentrale IT angebunden und das zentrale ERP-System auf die Beteiligungen erweitert. Die Zielrichtung im IT-Bereich liegt darin, einen identischen System- und Informationsstand zwischen den Beteiligungen und der Zentrale herzustellen.

### Qualität

Das zentrale Qualitätswesen schließt alle Beteiligungen ein. Um den gleichen Qualitätsstandard an jedem Standort zu sichern, werden regelmäßig interne Qualitätsaudits durchgeführt. Sie dienen zur Früherkennung und schnellen Reaktion bei erforderlichen Anpassungen in Bezug auf die Einhaltung des internen Qualitätsstandards.

### Produktion

Alle ElringKlinger-Werke verfügen im Wesentlichen über einen gleichen Standard im Hinblick auf Bauweise, Layout und Produktionsanlagen. Dies vereinfacht eine Verlagerung zwischen den jeweiligen Werken und ermöglicht eine gute technische Unterstützung aus der Zentrale. Ein wesentlicher Bestandteil der Abstimmung zwischen Werk und Zentrale liegt in der Planung von Flächen, Auslastung und Investitionen, wobei alle Entscheidungen im Hinblick auf eine effiziente Allokation von Kapital getroffen werden.

### Beschaffung

Die zentrale Beschaffung verhandelt konzernweite Rahmenverträge und koordiniert Materiallieferungen in Zusammenarbeit mit der jeweiligen Gesellschaft. Alle wesentlichen Kosten im Hinblick auf Material und Dienstleistungen werden konzernweit zentral verhandelt.

Weltweit präsent:  
die ElringKlinger AG mit  
Stammsitz in Dettingen/Erms.



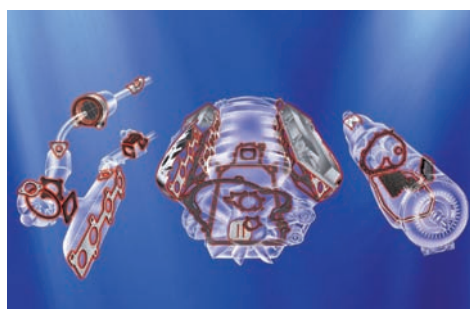
Das durchgängig eingesetzte Beteiligungsmanagement bei ElringKlinger ermöglicht die effiziente Vernetzung und Führung der weltweiten Standorte. So können alle Wachstums-Chancen der Globalisierung aktiv genutzt werden.

**Unternehmensprofil ElringKlinger AG**

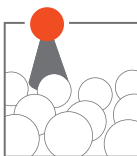
ElringKlinger – Entwicklungspartner und Erstausrüster der Automobilindustrie für Zylinderkopf- und Spezialdichtungen, Gehäusemodule und Abschirmteile für Motor, Getriebe und Abgassystem.

In diesen Segmenten ist ElringKlinger auch technologisch weltweit führend. Im Bereich „Neue Geschäftsfelder“ arbeitet das Unternehmen an der Entwicklung von Brennstoffzellen-Komponenten sowie an einem neuartigen Dieselpartikelfilterkonzept. Mit Innovationen und modernen Technologien legt der Zulieferer den Schwerpunkt der Entwicklung auf die aktuellen

Kernthemen der Automobilindustrie: Verbrauchsreduzierung, Emissionsverringern und neue Antriebstechnologien. Im Geschäftsjahr 2007 steigerte ElringKlinger den Konzernumsatz um 15 Prozent auf 607,8 Mio. Euro. Der Konzerngewinn legte um 31 Prozent auf 75,9 Mio. Euro zu. Mit über 4.000 Mitarbeitern ist die ElringKlinger-Gruppe an 27 Standorten weltweit präsent.



ElringKlinger – Entwicklungspartner und Erstausrüster der Automobilindustrie für Zylinderkopf- und Spezialdichtungen, Gehäusemodule und Abschirmteile für Motor, Getriebe und Abgassystem.



Die Seminare finden im Großraum Stuttgart statt. Weitere Auskünfte erhalten Sie bei Amersa Evgenikou, Telefon (0711) 22998-24 und Nicole Jung, Telefon (0711) 22998-23.

Informationen über das gesamte Seminarangebot erhalten Sie auf unserer Homepage [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de).

### Die 10 wichtigsten Einkaufsinstrumente in der Praxis

**25.11.2008**

Einkaufen kann jeder? Ganz so einfach ist es nicht. Das kann nur der behaupten, der zumindest die wichtigsten Instrumente im Einkauf professionell handhaben kann. Das fängt bei den Ausschreibungsunterlagen an und geht mit den klassischen ABC- und XYZ-Analysen weiter. Obwohl bekannt, werden diese noch immer viel zu selten eingesetzt. Ganz zu schweigen von den gekonnten Anwendungen der Preisstrukturanalyse und dem systematischen Angebotsvergleich. Diese wirkungsvollen Instrumente werden leider verschenkt. Mit der Folge, dass die Preisabwehr Wunschenken bleibt. Seminarziel: Die Teilnehmer kennen systematisch genutzte Methoden und Vorgehensweisen und können sie anwenden.

### Schützen Sie Ihre Umsätze vor dem Wettbewerb

**11.12.2008**

Ertragreiche Kundenbeziehungen sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Denn heute wird in den meisten Märkten der Wettbewerb um die besten Kunden immer aggressiver geführt. Jetzt sind aktive Maßnahmen gefordert. Warum wandern Kunden überhaupt ab? Welche Wechselbarrieren können das verhindern? Und mit welchen Instrumenten lassen sich Kunden dauerhaft an das Unternehmen binden? Mehr denn je entscheiden diese Fragen über Ihren Erfolg. Dabei sind konzeptionelle Überlegungen genauso wichtig wie die darauf aufbauenden Programme, Instrumente und Maßnahmen – und die Verkäufer und Verkäuferinnen, die diese Konzepte umsetzen sollen. Seminarziel: Die Teilnehmer erkennen, wie aktive Bestandskundenbetreuung den Erfolg des eigenen Unternehmens steigert. Sie gewinnen einen Überblick über die wichtigsten Kundenbindungsinstrumente. Sie erfahren, wie Kundenbindungsprogramme erfolgreich umgesetzt werden.

### Den Außendienst produktiver machen

**22.01.2009**

Die Zeiten des Verkaufsgurus sind vorbei – mit Bauchentscheidungen allein kommt man nicht weiter. Gewiss sind diese Beziehungskünstler heute und künftig noch gefragt – generell aber gilt: Effiziente Verkaufsarbeit erfordert Transparenz und Systematik. Ist das im Verkauf überhaupt möglich? Lassen sich die Wirkungsmechanismen erfolgreichen Verkaufens erfassen? Mit einer prozessorientierten Ausrichtung des Verkaufens ist das systematische Verkaufen machbar. Mit Verkaufsprozessmanagement können die Kapazitäten der Verkaufsmannschaft gezielt auf Bestands- und Neukunden konzentriert werden. Seminarziel: Die Teilnehmer lernen die wichtigsten Verkaufsprozesse kennen – angefangen von der Bestandssicherung über das Cross-Selling bis hin zur Neukundengewinnung. Sie werden vertraut mit einer hochwirksamen Vertriebssteuerung.

### Management im Mittelstand I

**26.01.2009**

„Management ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen“ (Malik) – nicht mehr und nicht weniger. Jeder Manager in einem mittelständischen Unternehmen findet diese Ausgangslage vor: Er kann Menschen, Wissen, Maschinen und Kapital einsetzen, um einen Nutzen für den Kunden zu erzielen. Wie man dabei handeln muss, um erfolgreich zu sein – das lässt sich lernen. Das nötige Wissen und Handwerkszeug steht dafür bereit. Man muss es nur nutzen. Seminarziel: Die Teilnehmer setzen sich mit dem Beruf des Managers, seinem Auftrag und seinem Anspruch auseinander. Sie lernen Modelle und das Handwerkszeug für richtiges und gutes Managen kennen. Sie erhalten Anregungen für die eigene Managementpraxis.

# Gerüstet für die Zukunft?

## Die Chancen des Mittelstands im globalen Wettbewerb

### Am Rednerpult



**Günther H. Oettinger**  
Der Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg weiß: Wer künftigen Wohlstand sichern will, muss vor allem in die (Aus-)Bildung des Nachwuchses investieren – ein wichtiger Aspekt für die mittelständischen Unternehmen im Lande, die weltweit führend sind oder es werden wollen.



**Prof. Dr. Hermann Simon**  
Der Bestsellerautor gilt nach dem verstorbenen Peter F. Drucker als einflussreichster Managementdenker im deutschsprachigen Raum. Als Vorsitzender der Geschäftsführung der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners berät er Hidden Champions; in zwei Büchern hat er deren Werdegang beleuchtet: Auf „Die heimlichen Gewinner“ von 1996 folgte 2007 „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“.

### Zum Thema

„Wir können alles. Außer Hochdeutsch.“ – schon einmal haben wir an dieser Stelle den Baden-Württemberg-Slogan zitiert. Kein Wunder, denken wir doch sogleich an Erfolg mit Understatement. An Unternehmer, die mit Augenmaß agieren und trotz aller Erfolge nie die Bodenhaftung verlieren.

Traditionell ist Baden-Württemberg reich an mittelständischen Unternehmen, und wie es scheint, wirken Erfindergeist und Beharrlichkeit bis heute fort. So sind von den 100 besonders innovativen deutschen Mittelständlern 30 im Ländle daheim. Auch haben zahlreiche „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“ von Baden-Württemberg aus die Weltmärkte erobert. Diese Unternehmen werden von ehrgeizigen Zielen und starken Führungspersönlichkeiten getrieben. Sie fokussieren sich auf ihr Produkt und vermarkten es global – viel erfolgreicher als manches Großunternehmen. Ihr Patentrezept, so es eines gibt: Nicht jeder kurzlebigen Management-Mode folgen, sondern gesunden Menschenverstand walten lassen.

Natürlich denkt jetzt jeder an Global Players wie Kärcher, Stihl oder Würth. Wer Baden-Württemberg und seine Menschen kennt, weiß aber auch: Neben den „TOP 100“ und den „Hidden Champions“ gibt es noch viele Unternehmerinnen und Unternehmer mit dem Potenzial, international ganz vorne mitzumischen. Gestützt auf hervorragende Produkte; ausgestattet mit Ideenreichtum, Fleiß und der Fähigkeit, als Vorbild voranzugehen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren.

Unternehmerische Tugenden, die künftig auch im Wettbewerb um Nachwuchskräfte entscheidend sein könnten. Wie schrieb ein begeisterter junger Leser der „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“? „Die Vielzahl der Firmenbeispiele macht Freude auf die Aussicht, sich im Rahmen der Forschung oder der Berufswahl nicht länger mit trägen Großkonzernen auseinanderzusetzen, sondern vielmehr mit den agilen, innovativen, internationalen und erfolgreichen Hidden Champions.“ Wenn das keine glänzenden Aussichten sind!

### RKW-Forum 2008

**Termin** 20. November 2008  
17:00 Uhr  
**Ort** L-Bank  
Börsenplatz 1  
70174 Stuttgart

#### Programm

**Grußwort**  
Christian Brand,  
Vorsitzender des Vorstands der L-Bank

**Begrüßung**  
Sen. e. h. Richard G. Hirschmann,  
Vorstandsvorsitzender des  
RKW Baden-Württemberg

**Referate**  
Wirtschaft braucht Mittelstand –  
mittelständische Unternehmen als  
Rückgrat für Baden-Württemberg  
Ministerpräsident Günther H. Oettinger

Mittelstand im globalen Wettbewerb –  
von den Hidden Champions des  
21. Jahrhunderts lernen  
Prof. Dr. Hermann Simon

**Schlusswort**  
Martin Peters, Stellvertretender  
Vorstandsvorsitzender des  
RKW Baden-Württemberg

**Musikalische Umrahmung**  
Anschließend Imbiss

### RKW-Mitgliederversammlung 2007/2008

**Termin** 20. November 2008  
15:30 Uhr  
**Ort** L-Bank  
Börsenplatz 1  
70174 Stuttgart

#### Programm

Begrüßung und Bericht über die  
Tätigkeit des Vereins  
Sen. e. h. Richard G. Hirschmann,  
Vorstandsvorsitzender

Überblick zu Ergebnissen und  
Leistungen der RKW Baden-  
Württemberg GmbH  
Dr. Albrecht Fridrich,  
Geschäftsführer der RKW  
Baden-Württemberg GmbH

Diskussion, Anregungen und  
Vorschläge der Mitglieder

**Hinweis**  
Die Mitgliederversammlung ist ohne  
Rücksicht auf die Zahl der erschienenen  
Mitglieder beschlussfähig.  
(Gäste sind herzlich willkommen)

## Drei Bausteine für Ihren Erfolg:



Rationalisieren



Produktivitätsreserven  
mobilisieren und

schon heute den Erfolg  
von morgen planen.



Drei Bausteine – ein kompetenter Partner:

RKW BW steht für Beratung, Weiterbildung und Information.

Damit ist das RKW BW bei kleinen und mittleren Unternehmen die Plattform in Baden-Württemberg.

Wir beraten, qualifizieren und informieren Sie zielführend. Umsetzungsorientiert. Effizient.

### **RKW Baden-Württemberg**

Postfach 10 40 62  
70035 Stuttgart

Königstraße 49  
70173 Stuttgart

Telefon (0711) 2 29 98-0  
Telefax (0711) 2 29 98-10

E-Mail [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Internet [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)