Hidden Champions und ihre Bedeutung für die Eifel-Mosel-Region

Andreas Burkard im Gespräch mit Prof. Hermann Simon



Prof. Hermann Simor

Burkard: Hermann, ich freue mich sehr auf unser Gespräch. Dein Begriff "Hidden Champions" ist weltweit verbreitet. Hidden Champions sind mittelständische, wenig bekannte Weltmarktführer, die unter 5 Mrd. Euro Umsatz machen. In Deinem Buch beschreibst Du, wie wichtig diese Unternehmen für den deutschen Exporterfolg sind und dass sich in den letzten Jahren sehr viel verändert hat. Vor zehn Jahren hast Du den "Aufbruch nach Globalia" ausgerufen, jetzt sprichst Du om "chinesischen Jahrhundert". Mich interessiert zu Beginn, was die großen Veränderungen in den letzen zehn Jahren waren und wie Unternehmen darauf reagiert haben.

on: Es gibt mehrere sehr große Veränderungen, die ich in meinem Buch vor zehn Jahren allenfalls am Rande erwähnt habe. Das ist zum einen die Digitalisierung, die sämtliche Wirtschaftsbereiche und Unternehmen betrifft. Dann das Thema Nachhaltigkeit, das vor zehn Jahren eher ein Thema spezieller Interessensgruppen wie Grüne oder Um-weltschutzbund war. Ein sehr neues Thema, das ich Business Ecosystems nenne, betrifft die Kooperation un-abhängiger Unternehmen, die durch die Bündelung ihrer Kompetenzen Komplexitäten bewältigen, die sie alleine nicht meistern könnten. Das Thema China tangiert alle diese Bereiche, 2010 war China schon sehr viel weiter als zu Zeiten des großen Reformers Deng Xiaoping, aber der große Durchbruch, gerade bei Innovationen, kam erst in den letzten zehn Jahren. Im Jahr 2000 war China noch nicht unter den Top-10-Ländern bei internationalen Patenten. 2012 hat China Deutsch-land überholt und ist heute die Nr. 1. Das ist spektakulär.

Burkard: Du sprichst die Patente an. Hier stellt sich auch die Frage der Qualität, nicht nur der Quantität. Wenn ich Dein Buch richtig verstanden habe, hat Deutschland bei der Qualität der Patente und der Anzahl der Patente, die tatsächlich wirtschaftlich genutzt werden, noch einen kleinen Vorsprung.

Simon: Das ist richtig. Man muss allerdings beachten, wo die Patente zugelassen werden. Patente, die in China eingetragen werden, haben im Durchschnitt eine deutlich geringere Qualität. Oft handelt es sich um sogenannte Utility Patents, die keine technologische Spitzenleistung repräsentieren. Bei den internationalen Patenten, um die es in dem erwähnten Ranking geht, handelt es sich um Patente, die von chinesischen Unternehmen in Europa oder Amerika angemeldet werden, und diese sind von der Qualität her mit den dortigen Standards vergleichbar. Wir haben aber durchaus noch auf vielen Gebieten einen Vorsprung, zum Beispiel beim Thema Nachhaltiakeit. Das lieat vor allem an unseren strikten Regulierungen, die Unternehmen zwingen, innovativ zu sein. Ich sehe die Lösung des Nach-haltigkeitsproblems vor allem in der Technologie. Wir müssen neue Re-cyclingmethoden, neue Materialien,

weniger energieintensive Industrieprozesse entwickeln. Hier haben wir noch einen großen Vorsprung, aber in anderen Bereichen wie künstliche Intelligenz oder Eisenbahntrechnologie sind die Chinesen führend. Das muss man einfach zugeben.

Burkard: Wäre nicht in Bezug auf Nachhaltigkeit eine globale Sichtweise wichtig? Es gibt neben den wirtschaftlich führenden Nationen andere Länder, die – auch aufgrund hirer Lage oder klimatischen Bedingungen- hier weit vorne mit dabei sind oder eine wichtige Rolle spielen. Ich denke zum Beispiel an Marokko und die Solarindustrie.

Lass uns die globale Sichtweise noch etwas fortsetzen. In Deinem Buch agst Du, dass sich der wirtschaftliche Erfolg der Hidden Champions mittelfristig in China, USA und Europa entscheiden wird. Gleichzeitig erwähnst Du, dass im Jahr 2050 mehr als vier Fünftel der Weltbevölkerung in Asien-Pazifik und Afrika leben werden. Ich frage mich, wie es zusammenpasst, dass auf der einen Seite so viele Menschen in diesen Regionen leben, aber gleichzeitig USA, China und Europa die wirtschaftlich entschednen Regionen bleiben werden.

Simon: Diese große Diskrepanz ist ein riesiges Problem, das heute schon besteht und bei dem sich in den nächsten zehn Jahren nichts wesentlich ändern wird. Auch 2030 werden die USA beim Bruttoinlandsprodukt (BIP) die Nr. 1 sein, knapp vor China und der EU. Auf diese drei Regionen, die ich als "erste globale Liga" bezeichne, werden 60 Prozent der globalen Wirtschaftsleistung entfallen, also fast zwei Drittel. Alle anderen Länder liegen dahinter, zwar nicht marginal, sondern mit deutlichem Abstand. Besonders dramatisch ist das mit Blick auf Afri-ka. Heute entfallen drei Prozent der Wirtschaftsleistung auf Afrika, und obwohl die Bevölkerungszahlen in Afrika explodieren, wird sich dieser Anteil bis 2030 nur auf 3,3 Prozent erhöhen. Es ist davon auszugehen dass sich die Bevölkerungszahl in Af-rika bis 2050 verdoppeln wird, was bedeutet, dass die relative Armut zunimmt. Für Indien sieht es nicht ganz so schlimm aus, aber auch nicht viel

Zwar haben diese Regionen relativ hohe Wachstumsraten von bis zu 10 Prozent, aber das Ausgangsniveau ist so niedrig, dass auch hohe Wachstumsraten keinen großen Fortschritt bringen, zumindest nicht kurzfristig. Hingegen bedeuten die niedrigen Wachstumsraten der reichen Länder von etwa zwei Prozent aufgrund des hohen Ausgangsnivaaus größere Zuwächse als die aller Schwellenländer zusammen. Ich weiß nicht, wie dieses Problem gelöst werden kann. Es kann natürlich vereinzelt tolle Chancen für Schwellenländer geben, wie die von Dir erwähnte Nutzung der Solarenergie in Marokko. Aber insgesamt bleibt die Herausforderung, eine gleichmäßigere wirtschaftliche Entwicklung zwischen Schwellenländern und hoch entwickelten Ländern und hoch entwickelten Länderen und hoch entwickelt

dern zu erreichen, eine mindestens genauso große wie der Umgang mit dem Klimawandel.

Burkard: Kommen wir auf die Hidden Champions zurück. Du schreibst, dass dieses Phänomen in erster Linie im deutschsprachigen Raum, in Deutschland, Österreich, der Schweiz, anzutreffen ist. Die große Ausnahme ist China. Aber wie steht es mit anderen Ländern, zum Bespiel Singapur? Dort gibt es viele positive Faktoren wie eine ausgesprochen gut ausgebildete Bevölkerung und einen "innovationsfreundlichen" Staat, der Mittel zur Verfügung stellt.

Vor diesem Hintergrund zwei Fragen. Wie kommt es, dass es in Ländern mit guten Voraussetzungen nur vergleichsweise wenige Hidden Champions zu geben scheint? Und wie erfolgreich sind Hidden Champions-Förderprogramme, die du in Deinem Buch erwähnst? Ich stelle es mir nicht einfach vor, Hidden Champions wie in einem Reagenzglas zu "züchten".

Simon: In Deiner ersten Frage geht es um zwei Dinge, nämlich warum der deutschsprachige Raum so viele Hidden Champions hat und wa-rum das bei anderen Ländern nicht so ist. Betrachtet man die Zahl der Hidden Champions pro eine Million Einwohner, sind die Unterschiede in der Tat frappierend. Das hat in sehr starkem Maße historische Ursachen. Deutschland war bis 1918 formal eine Ansammlung von 23 Monarchien und drei Republiken, und die Schweiz und Österreich sind ohnehin kleine Länder. Im Ersten Weltkrieg hat nicht die deutsche Reichswehr gekämpft, sondern zum Beispiel das baverische Heer und das württembergische Heer, die letztlich unter preußischem Kommando standen. Jeder Unternehmer, der in einem solchen Gebilde wachsen wollte, musste über die Grenzen seines Kleinstaates hinausgehen, also internationalisieren. Wenn man von München aus Geschäfte mit Dresden oder Stuttgart machte, tat man dies mit Unternehmen oder Kunden in einem anderen Staat. Unternehmen in der Schweiz und Österreich stoßen bis heute beim Wachstum schnell an die Grenzen ihres Heimatstaates. Diese internationale Orientierung, der Zwang, die eigenen Landesgrenzen schnell zu überschreiten. ist ein Bestandteil der DNA deutscher Unternehmer geworden. Deutsche Unternehmer internationalisieren wesentlich schneller als beispielsveise Unternehmer aus Frankreich oder Japan, also aus traditionell zentral regierten Nationalstaaten mit großen Binnenmärkten. Das gilt in starkem Maße auch für die USA. Eine Ausnahme sind globale Inter-netunternehmen, die man als "born global" bezeichnet, weil sie von An-fang an global ausgerichtet sind und

Ein weiterer Aspekt ist Zeit. Singapur und Taiwan zum Beispiel sind relativ junge Staaten, in denen Unternehmen entsprechend in jüngerer Zeit

man über das Internet sehr schnell

entstanden sind. Der Aufbau einer Weltmarktführerposition erfordert aber Jahrzehnte, Ungefähr 40 Hidden Champions sind älter als 100 Jahre, exis-tierten also schon vor dem Ersten Weltkrieg. Nun ist es nicht so, dass es im nichtdeutschsprachigen Raum keine Hidden Champions gibt. In Singapur sitzt SOS International, globale Nummer 1 für Rettungseinsätze, in Malaysia Top Gloves, der Weltmarktführer für Einmalhandschuhe aus Kautschuk. Doch normalerweise dauert es einige Jahrzehnte, bis ein Unternehmen Weltmarktführer wird.

In Deinerzweiten Frage geht es um die Rolle des Staates und von Förderprogrammen bei der Entwicklung von Hidden Champions. Solche Förderprogramme sind

mittlerweile sehr populär. Das jüngs-te wurde im Februar 2021 in China verabschiedet und hat zum Ziel 1000 chinesische Hidden Champi-ons zu schaffen. Dafür werden 1,3 Milliarden Dollar zur Verfügung ge-stellt. In China konnte ich feststellen, dass es nur drei Wochen dauerte, bis die Entscheidung in Peking auf der lokalen Ebene ankam und zu konkreten Maßnahmen führte. Wenn ich aber die deutschen Hidden Champions betrachte, spielen staatlich För-dermaßnahmen keine große Rolle für deren Erfola. Auf meine Frage in mehreren Studien nach der Rolle des Staates für den Unternehmenserfolg und die globale Marktführerschaft gaben nur 14 Prozent an, dass die staatliche Hilfe bedeutend war Allerdings gibt es einige Ausnahmen, bei denen der Staat eine sehr wich tige Rolle spielt. Das ist einmal die Berufsausbildung mit dem dualen System, bei dem der Staat die Berufsschulen zur Verfügung stellt und die privaten Unternehmen die Auszubildenden beschäftigen. Im mo-dernen Sprachgebrauch kann man das als Public-Private-Partnership

Ein zweiter Faktor ist die Fraunhofer Gesellschaft, mit der sehr viele
mittelständische Unternehmen bei
der Entwicklung neuer Produkte
kooperieren. Die Fraunhofer Gesellschaft ist unter den vier großen Forschungsgesellschaften diejenige, die
für angewandte Forschung zuständig
ist, die also tatsächlich Produktentwicklung betreibt. Ein Beispiel ist die
Firma ARRI, früher Weltmarktührer
bei professionellen Filmkameras mit
35-Millimeter chemischem Film. Mit

Die neuen Spielregeln im chinesischen Jahrhundert

dem technologischen Umbruch, den die Digitalisierung in diesem Bereich dirachte, wäre ARRI als Einzelunternehmen über ARRI als Einzelunternehmen über ARRI als Einzelunternehmen über Fraumhofer Institut Erlangen, von dem auch das MP3-System stammt, eine gegen auch das MP3-System stammt, eine westlich gegens professionelle diralte Filmkamera

entwickelt und ist heute wieder Weltmarktführer auf diesem Gebiet. Die

Fraunhofer Gesellschaft beschäftigt

in 75 Institute 29.000 Experten, die in

den unterschiedlichsten Bereichen.

beispielsweise in der Wind- oder Solarenergie tätig sind und den

Mittelständlern bei der Bewältigung

Hidden

Champions

komplexer Forschungs- und Entwicklungsfragen zur Seite stehen. Burkard: Lass uns jetzt einen Blick auf die Eifel-Mosel-Region werfen In Deinem Buch gibt es eine Ta-belle, in der die Zahl der Hidden Champions in den Bundesländern auf die Einwohnerzahl heruntergeechnet wird. Rheinland-Pfalz liegt hier im Mittelfeld. Es gibt auch eine Landkarte, Jeder Punkt stellt einen Hidden Champion dar. Wenn man auf Eifel und Mosel schaut, findet man nur wenige Punkte. Im Grunde scheinen wir ein weißer Fleck auf der Landkarte der Hidden Champi ons zu sein, und das, obwohl wir im Herzen Europas liegen und als Grenzregion per Definition interna-

In Deinen Büchern erwähnst Du Anhäufungen (sogenannte Cluster) von Hidden Champions mit ähnlichen Kompetenzen in bestimmten Regionen, zum Beispiel Unternehmen in Solingen für Messer- und Schneideinstrumente, die sich aus traditionellen Fertigkeiten

und Kompetenzen entwickelt haben. Wenn man an die einstige Bedeutung der Weberei in vielen Eifelorten denkt oder daran, dass Traben-Trarbach nach Bordeaux der zweitgrößte Weinhandelsplatz in Europa war, kann man solche Cluster auch

Kurz gefragt: Sind wir ein weißer Fleck auf der Hidden Champions-Landkarte, und wenn ja, warum?

bei uns vermuten. Es

scheint sie aber nicht

Simon: Ja, wir sind so etwas wie ein weißer Fleck auf der Landkarte der Hidden Champions. Die Eifel-Mosel-Region ist nicht vergleichbar mit Baden-Württemberg oder Ostwestfalen.

Die Bedeutung historischer Wurzeln wird oft unterschätzt. Insbesondere die Eifel war seit 1815 das Sibiri en" Preußens und im Grunde Auf-marschgebiet für den nächsten Krieg gegen Frankreich. Deswegen gibt es westlich des Rheins vergleichsweise viele Eisenbahnlinien, die von Osten nach Westen führen. Ich habe nach-gezählt: Zwischen Kaiserslautern und der Schiene Köln-Aachen gab es zwölf Eisenbahnstrecken, die alle von Ost nach West führten, um die Truppen schnell nach Frankreich zu bringen. Einige davon wurden allerdings nicht fertiggestellt. In einem solchen Gebiet investiert natürlich niemand, wenn damit zu rechnen ist, dass dort demnächst wieder ein Krieg tobt, Hinzu kommt, dass es aus der Eifel eine starke Abwanderung ins Ruhrgebiet gab. Der Ballungsraum Rhein-Ruhr ist nicht weit weg Ein berühmtes Beispiel ist Clara Vie bigs "Weiberdorf", wo aus Eisen-schmitt, traditionell ein Ort, in dem Eisen erzeuat wurde und wo Wasser Holzkohle und Eisenerz vorhanden waren, alle abwanderten und somit auch das Know-how verloren ging. ist dort keine neue Industrie aus früheren Kompetenzen entstanden

Außerdem haben wir bis heute ein Unternehmerdefizit. Auch das mag mit der Tradition zu tun haben, denn die Entscheidung, Unternehmer zu werden, hängt stark von Vorbildern und Erfolgsbeispielen in der näheren Umgebung ab. Dennoch haben wir einige sehr gute Hidden Champions. Ein beeindruckendes ist die Firma Aaronia in Strickscheid, ein Weltmarktführer bei Abschirmsystemen, Drohnen, Detektoren, also High-Tech-Produkten im Sicherheitsbereich. Rowa in Kelberg ist Marktführer bei Logistiksystemen für Apotheken. Der Apotheker wählt das Produkt, das der Kunde benötigt, am Rechner aus, und es wird automatisch in den Verkaufsbereich transportiert. W. Schumacher & Co. Ist einer der weltweiten führender Anbieter für Trockengemüse. Ben ninghoven und Clemens, ehenfalls in Wittlich ansässig, sind weitere Bei-spiele für Hidden Champions aus der Region. Ein Phänomen belegt unse-re örtliche Unternehmerschwäche. Die Unternehmer von mehreren in der Eifel-Mosel-Region ansässi gen Hidden Champions stammen nämlich ursprünglich nicht von hier. Benninghoven gehört dazu, ebenso Suki in Landscheid. Der Gründer von Grohmann Engineering (heute Tesla Automation) in Prüm kommt aus

Bundesland	Hidden Champions	
	Anzahl	pro Mio. Einwohner
Nordrhein-Westfalen	410	22,8
Baden-Württemberg	367	33,1
Bayern	303	23,1
Hessen	126	20,0
Niedersachsen	87	10,9
Rheinland-Pfalz	76	18,6
Schleswig-Holstein	47	16,2
Hamburg	39	21,1
Berlin	37	10,1
Sachsen	23	5,6
Bremen	17	25,0
Thüringen	15	7,0
Saarland	10	10,1
Brandenburg	6	2,4
Mecklenburg-Vorpommern	5	3,1
Sachsen-Anhalt	5	2,3

Hidden Champions nach Bundesländern, Absolute Zahl und pro Million Einwohne

EMZ-Magazin

Düsseldorf, Auch Peter Lepper, der in Daun zahlreiche Unternehmen gegründet hat, stammt aus Ratingen. Fin weiteres Phänomen ist, dass viele der einheimischen Hidden Champi ons in den letzten Jahren von Großkonzernen übernommen wurden

Renninghoven wurde zunächst von Wirtgen gekauft, dann wurde Wirtgen von John Deere übernommen. Grohmann Engineering heißt heute Tesla Automation. Der Name dese Gründers Klaus Grohmann ist also vei schwunden. Rowa in Kelberg gehört zum amerikanischen Konzern Becton Dickinson. Diese Hidden Champions sind Filialen von Großkonzernen und nicht mehr die Standorte, in denen sich der Kopf des Unternehmens befindet. Funktionen wie Marke ting, Finanz etc. wandern eher in die Zentralen ab oder werden von oben gesteuert. Für das Wachstum eines Unternehmens kann das durchaus vorteilhaft sein. Tesla Automation ist vermutlich stärker gewachsen als es bei Grohmann Engineering der Fall gewesen wäre. Aber der Kopf und die Macht des Unternehmens sitzen nicht mehr am Eifel-Mosel-Standort. Die strategischen Entscheidungen fallen anderswo. Mir tut es iedes Mal leid, wenn ein familiengeführter Hidden Champion in die Struktur eines Großkonzerns eingegliedert wird Dabei wird die angestammte Unternehmenskultur nicht selten zerstört.

Burkard: Die Abwanderung von Talenten, den sogenannten Braindrain, den Du eben für die Zeit der Industrialisierung und in Deinen Büchern für Deinen Abiturjahrgang beschrieben hast, gibt es ja immer noch. Ich denke an die Preisträgerinnen und Preisträger des Bernard-Clemens-Förderpreises in Wittlich, von de nen 90 Prozent die Region nach der Schule erstmal verlassen. Die Verbundenheit vieler dieser Talente mit der Region ist aut und auch die grundsätzliche Bereitschaft, da erhaft wieder hier zu leben, nicht selten da. Aber für eine Rückkehr berufliche Nachteile eingehen das wollen nur die Wenigsten Da überrascht es nicht, da beitsplätze" mit Abstand als wichtigster Faktor für eine Rückkehr genannt werden. Für hoch spezialisierte Akademiker sind ahe bar die beruflichen Möglichkeiten bei uns nicht in ausreichender Zahl vorhanden. Insofern wäre eine Entwicklung der Hidden Champions-Landschaft eine Maßnahn zur Aufhaltung des Braindrains.

Deinem Artikel im Kreisiahrbuch des Kreises Bernkastel-Wittlich 2022 sehr schön beschrieben und analysiert und auch die Preisträger befragt. Wir beide sind die besten Beispiele Du arbeitest in Zürich, ich in Bonn, Wir könnten unsere beruflichen Tä tiakeiten nur schwerlich aus der Eifel-Mosel-Region durchführen. Für jemanden, der ständig auf Fernreiser unterwegs ist, sind ländliche Standorte suboptimal. Meines Erachtens kann dieses Problem nur durch Unternehmersgründungen, die aus der Eifel-Mosel-Region kommen, sowie durch weitere Investitionen von au-Ben gelöst werden. Hierfür gibt es schöne Beispiele. Nehmen wir die Firma IT-Haus in Föhren, die von den aus Großlittgen stammenden Brüdern Ulrich und Dr. Thomas Simon gegründet wurde und mittlerweile mehr als 100 Millionen Furo Umsatz macht. Ebenfalls in Föhren sitzt die Firma Vet-Concept, die qualitativ hochwertige Haustiernahr stellt. Auch hier kommen die Firmengründer aus der Region, der Umsatz liegt bei mehr als 100 Millionen Euro. Es gibt also solche Beispiele, aber es sind zu wenige. Auch bei den Preis trägern, mit denen Du gesprochen hast, gab es nicht viele, die sich selb-ständig machen wollen. Entschließt man sich aber mit einem Geschäft wie Vet-Concept zur Selbstständigkeit, dann kann der Standort Eifel-Mosel durchaus gut geeignet sein. Aaronia ist ein Weltklasseunternehmen in einem Dorf mit 200 Einwohnern. Wenn es solchen Unternehmen gelingt, Mitarbeiter in der Region zu finden dann weisen diese eine hohe Loyalität gegenüber ihren Arbeitgehern auf

In meinem eigenen Unternehmen Simon-Kucher & Partners habe ich gelernt, dass Mitarbeiterloyalität einer der wichtigsten Ecksteine für langfristigen Unternehmenserfolg ist. Das ist in der Eifel-Mosel-Region durchaus ein möglicher Standort-vorteil. Was fehlt, ist die Ambition, sich selbstständig zu machen und Unternehmer zu werden. Gäbe es erfolgreiche Vorbilder aus der eige nen Umgebung, würden sich mehr Leute für die Selbständigkeit entscheiden. Das beweisen konkrete Beispiele. Diefenfach, ein winziges Dorf in unserer Pfarrgemeinde, hatte sieben Häuser und sieben Familien. Die Kinder aingen fünf Kilometer bis zur Schule in Greimerath. Aus diesem Dorf sind fünf Unternehmer in verschiedenen Branchen entstanden. Nachdem sich der Erste mit Gelenkwellen selbständig gemacht hat, haben andere gesehen, dass so etwas funktionieren kann, und sich auch selbständig gemacht. Auch Deudesfeld ist ein Unternehmerdort mit 39 angemeldeten Gewerben. In meinem eigenen Heimatdorf gibt es hingegen kaum jemanden, der sich selbständig macht

Burkard: In Niederscheidweiler gibt es auch einige.

Simon: Gestern sah ich in der Eifel-Mosel-Zeitung eine Seite "Weihnachtsmarkt in Niederscheidweiler Dort gab es mindestens sechs Anzeigen von Unternehmern in Niederscheidweiler, Sanitär, Schreiner Forst- und Gartenbaumaschinen, Es ist unglaublich. Niederscheidweile hat nur gut 250 Einwohner aber viel mehr Unternehmer und Unternehmen als Hasborn, das die dreifache Finwohnerzahl hat

Burkard: Wie kann man das Problem lösen? Fine Idee ist an den Schulen anzufangen und dort Unternehmergeist deutlich zu machen. Startkapital und Vergüns tigungen von staatlicher Seite, man sich in einem hestimm ten Landkreis ansiedelt, könnten die kritische Anfangszeit sicher auch einfacher machen.

Simon: Solche Gründerdarleher

gibt es ja, zum Beispiel von der Kreditanstalt für Wiederaufbau. All das ist okay, aber es bringt nicht den großen Schwung. Schulen spielen eine ganz zentrale Rolle. Welche Einstellungen haben Lehrer zu diesem Thema? Wirtschaft ist ein Fach das leider keine große Beachtung in unserem Bildungssystem findet. Praktika sind sehr wichtig. Es gibt auch konkrete Initiativen. In Wittlich hat Bürgermeister Rodenkirch einen sogenannten "Maker Space" initiert. Maker Space ist eine internationale Initiative, bei der eine Werkstatt mit modernen Geräten wie Computern und 3D-Druckern eingerichtet wird. Dort können junge Leute sich mit diesen Werkzeugen vertraut ma-chen. Ich habe auch angeregt, dass der Landkreis Bernkastel-Wittlich ein Gründerzentrum einrichtet, wie es sie in vielen Städten und größe ren Landkreisen gibt, wo man als Gründer problemlos ein oder zwei Räume anmieten und ohne großen logistischen Aufwand starten kann Ich hoffe, dass das noch zustande

Im Kreis Vulkaneifel habe ich den Eindruck, dass es etwas mehr Initi ative in diese Richtung gibt. Es ist sinnvoll und wichtig, jungen Leuten nicht nur mit Darlehen und Gründerzuschuss zu helfen, sondern mit einer Vereinfachung der bürokratischen Prozesse, des Aufbaus einer Infrastruktur und der Zurverfügungstellung eines Büros. Ich kenne das Gründerzentrum in Bonn recht gut. Wenn jemand eine Geschäftsidee

hat, reicht er einen Antrag ein und bekommt unbürokratisch ein Büro mit günstiger Miete. Dazu gibt es weitere Services, zum Beisniel einen Besprechungsraum, in den Gründer Kunden einladen können. So etwas am Anfang alleine auf die Beine zu stellen, die Anmietung eines Büros und der Aufbau der notwendigen Infrastruktur, stellt eine Schwelle da, die man reduzieren kann. Hier könn te es eine positive Rolle von Staat und Kommunen geben. Eine andere Idee. die mehr auf ältere Leute abzieht, die ich aber auch für sehr gut halte, ist in Australien entstan den. Das nennt sich "Men's Shed' also Männerschuppen. Hier wird eine Werkstatt eingerichtet, und die Leute können hingehen und Dinge reparieren, bauen und sich mit Ma schinen vertraut machen.

Man braucht Möglichkeiten, junge Leute dazu zu bringen, sich nicht nur mit Computerspielen zu be-schäftigen, sondern durch eigenes Tun Wirtschaft hautnah zu erleben Das beinhaltet auch das Thema, dass wir die Produktion nicht vernachlässigen dürfen. Es ist schwieriger, junge Leute für Handwerk und Produktion zu hegeistern als für Rürgherufe Eine Bekannte sagte kürzlich zu mir: ...Mein Mann war früher in der Hotellerie. Jetzt ist er bei einer Organisa tion in Bonn. Dort kümmert er sich auch um die Kantine, aber nur die Büroarbeiten, kein Bedienen oder Kellnern." Man muss etwas tun, um nandwerkliche und manuelle Jobs für junge Leute attraktiv zu machen und Alternativen jenseits von Soft-ware und Büroarbeit aufzeigen.

Burkard: Das ist eine gute Überlei tung zu einem Bereich, auf den ich uer eingehen möchte, nämlich die Herausforderungen an die Mitarbeiter. Die Globalisierung stellt besondere Anforderungen an sie. Es gibt Zahlen, die zeigen, dass fast die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland im Berufsalltag eine Fremdsprache verwendet. In den allermeisten Fällen ist das Englisch, aber man sieht, dass Chinesisch im Kommen ist. Die Statistik, auf ich mich beziehe, ist zwei oder drei Jahre alt, und schon damals wurde Chinesisch häufiger verwendet als die europäische Sprache Portugie der Abstand nicht so groß. Wir le-ben also schon heute im 'globalen

Der Zugang zu Top-Positionen in der Wirtschaft, auch das muss man wissen, ist mittlerweile meist Auslandserfahrung geknüpft. Das zeigen die Lebensläufe der aktuellen DAX-CEOs eindrücklich.

müssen die Hidden Champions international sein und ihre Mitarbeiter in der Lage, mit internationalen Kunden zu kommunizieren. Das ist nicht nur eine Frage der Sprache, sondern auch der interkulturellen Fähigkeiten. Mich würde interes-sieren, wie die Hidden Champions das angehen. Gibt es Trainingspro gramme? Lernt man das im Job? Werden die Mitarheiter ins Ausland geschickt? Wie funktioniert das?

Simon: Das ist eine sehr interess und wichtige Frage. Oft wird die Bedeutung des kulturellen Hintergrundes einer Gesellschaft unterschätzt. Im Jahr 1995 sprach ich mit Reinhard Wirtgen, dem Gründer der Firma Wirtgen, dem Weltmarktführer bei Straßenfräsen, zu dem heute auch Benninghoven gehört, Wirtgen, der leider einige Jahre später tödlich verunglückte, sagte mir: "Wir können unsere Mitarbeiter problemlos in die ganze Welt schicken. Die waren alle schon mal im Ausland, im Urlaub in Spanien, in der Türkei, in Italien. Wenn ich die jetzt nach Afrika oder Alaska schicken muss, dann machen die das." Dasselbe höre ich von dem Weltmarktführer bei sehr anspruchsvollen Orgeln, Phi-lipp Klais aus Bonn. Die Firma hat zwar nur 65 Mitarbeiter, von denen ist aber ständig ein Drittel irgendwo in der Welt im Einsatz. Denn in Taiwan, in Japan, in Argentinien muss eine Orgel installiert werden. Philipp Klais sagt, es sei kein Problem, die Leute dorthin zu schicken. Die Tatsache, dass nahezu jede deutsche Familie schon einmal im Urlaub im Ausland war, schafft eine geistige Grundlage für diese Bereitschaft zu Auslandseinsätzen. Wir hatten Austauschschüler aus Frankreich bei uns die bei jeder Mahlzeit fragten: das aus Frankreich?" Es entstand der Eindruck, dass sie noch nie zuvor im Ausland gewesen waren. In den Fe rien bleiben Franzosen üblichenvei se im eigenen Land oder besuchen französische Überseegebiete.

Die Tatsache, dass in Deutschland auch Menschen aus einfacheren Verhältnissen schon viel im Ausland waren hereitet eine mentale Basis für internationale Einsetzbarkeit. Hinzu kommt, dass in Deutschland die Fremdsprachenkenntnisse, und hier meine ich in erster Linie Englisch, ziemlich gut sind. Nicht so gut wie in der Schweiz, Schweden oder Holland, aber weitaus besser als in Italien, Frankreich oder Spanien, und viel besser als in Japan. Korea oder China. Bei uns bekommen die Leu te so viel Englisch mit, dass sie sich verständigen können und natürlich ei Auslandseinsätzen dazu lernen Hierzu las ich einen interessanten auf Europa bezogenen Kommentar. Es ging um die Frage, ob Europa jemals ein geeintes Land werden könne. Der Autor wies darauf hin, dass eine Voraussetzung dafür eine gemeinsame Sprache sei. Und ir Europa hätten wir mittlerweile zumindest bei jungen Leute Englisch ıls gemeinsames Sprachfundament. Die besseren Sprachkenntnisse halte ich für einen Vorteil des deutschspra chigen Raumes

Allerdings ist die Bereitschaft, für längere Zeit ins Ausland zu gehen, also nicht nur für einen kurzen Mon tageiob, sondern zum Beispiel für ein paar Jahre in eine ausländische Tochtergesellschaft, weniger verbreitet. Hierfür Leute zu finden, ist offenbar deutlich schwieriger. sehr ehrgeizige Menschen ist das ein Vorteil, denn die Hidden Cham pions bieten mit ihren ausländischen Tochtergesellschaften tolle Möglich-keiten. Solche Erfahrungen halte ich für äußerst wertvoll. Wenn man in der Region aufgewachsen ist, nach dem Studium zu einer dort ansässi gen Firma zurückkehrt oder selbe eine Firma gründet und dann noch berufliche Auslandserfahrung sam meln kann, hat man ein abgerundetes Kompetenzbild

Burkard: Zwischen jungen Men schen, die studieren, und solchen, die eine berufliche Ausbildung absolvieren, gibt es im Hinblick auf Auslandserfahrungen einen großen Graben. Wenn man be denkt, wie wichtig interkulturelle Fähigkeiten sind und dass sie noch an Bedeutung zunehmen werden, macht mir das Sorgen. Unter den Bachelorstudenten sind während des Studiums mehr als 70 Prozen mindestens drei Monate im Ausland. Unter den Auszubildender sammeln deutlich weniger als zehn Prozent Auslandserfahrung. Ich spreche in diesem Zusammenh von der unvollendeten "Generation Auslandserfahrung". Denn die Fra ge ist, ob man das später aufholen kann. Den Graben gilt es zu schlie Ben. In diesem Zusammenhang sind die Hidden Champions als Firmen. die hochqualifizierte Jobs anbie ten, für die man nicht unbedingt studiert haben muss, sehr intere sant. Viele Hidden Champions haben Dependancen in China, Gibt es Firmen, die Programme haben bei denen Auszubildende für eine Zeit dorthin geschickt werden?

Simon: Ja, solche Firmen gibt es Der Hidden Champion Groz-Be ckert, Weltmarktführer bei Nadeln aus Albstadt auf der Schwähisch Alb, sponsort schon seit Jahren Chinesisch-Programme in den Schulen der Region, weil die Firma Mitarbei ter benötigt, die man nach China schicken kann. Diese Leute sollten zumindest Grundkenntnisse in Chinesisch besitzen. Es gibt ähnliche Programme auch bei anderen Firmen, aber für unsere Region ist mir so etwas nicht bekannt. Ich würde aber schon früher ansetzen und halte es für ratsam, dass auch Haupt- und Re alschulen Austauschprogramme mit ausländischen Schulen durchführen Ich weiß nicht, ob es so etwas gibt. Bei Gymnasien ist das mittlerweile Standard. Je früher damit angefan gen wird, desto besser. Firmen mit ausländischen Tochtergesellschaften können Auszubildende natürlich dorthin entsenden, aber zu Kunden kann man die Azubis eher nicht schicken. Wenn Wirtgen Maschinen oder Klais Orgeln installiert, können sie das kaum einen Azubi machen lassen. Von Leuten aus Hasborn, die für solche Firmen arbeiten, habe ich gehört, dass sie häufig auf Auslandseinsätzen sind. Eine interessante Facette ist, dass viele Handwerker aus der Region in Luxemburg arbeiten. Auch das schafft internationale Erfahrung, Leute, die in Luxemburg gearbeitet haben, kann man wahr-scheinlich problemlos nach Belgien oder Frankreich schicken

Burkard: Und die Zahl der Pendler nach Luxemburg steigt stän-dig. Wieviele sind es mittlerweile, 50.000?

Simon: Ich denke nicht nur an die Pendler, sondern auch an Handwer ker. Ich kenne zum Beispiel einer Schreiner aus Oberöfflingen, der einen wesentlichen Teil seiner Zeit in Luxemburg arbeitet.

Burkard: Als Grenzregion stehen wir wirklich noch mehr im Fokus der Internationalisierung. Sie betrifft bei uns auch mehr Branchen ist der Einzelhandel in Trier.

imon: Dort braucht man dann selbstverständlich auch Mitarbeiter die nicht nur Englisch, sondern auch Französisch sprechen

Burkard: Das verbindet uns mit anderen Grenzregionen. Trier und Flensburg an der dänischen Grenze sind hier vom Prinzip her sicher ähnlich. Abschließend würde mich noch ein weiterer Gesichtspunkt interessieren. Was verändert sich bei internationalen Übernahmen konkret für die Mitarbeiter? Es ändert sich sicher in der Firmenkultur etwas, wenn man plötzlich Teil einer internationaleren Struktur wird und nochmal stärker mit Menschen interagiert, die einen anderen Hintergrund haben, eine andere Sprache sprechen.

Andreas Burkard stammt aus Greimerath in der Vulkaneifel. Nach einem Studium der Islamwissenschaften in Oxford und Teheran arbeitete er Unternehmensberater in Dubai, Frankfurt und Singapur. Jetzt lebt und arbeitet er in der

Schweiz. Seine Freizeit widmet er Recherchen zum Thema Auslands aufenthalte und Herausforderungen der Internationalisierung. Das Ziel: Auslandsaufenthalte für alle möglich machen, unabhängig von Herkunft oder Ausbildung. Kürzlich erschien sein Artikel "Was wird

aus unseren Toptalenten? - Der Bernard-Clemens-Förderpreis eine Erfolgsgeschichte aus der Region" im Kreisiahrbuch Bernkastel-Wittlich.

Professor Dr. Hermann Sin stammt aus Hasborn. Er hat in Bonn und Köln Wirtschaftswi senschaften studiert. Nach 16 Jahren als Professor an den Universitäten Bielefeld und

Prof. Dr. Dr. hc mult. Hermann Simo

Mainz gründete er mit seinen ersten Doktoranden die Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners, deren Ehrenvorsitzender er heute ist. Seine 40 Bücher wurden in 30 Sprachen übersetzt.

Simon: Die stärkste Veränderung betrifft das Management, das sich ietzt auf einen ausländischen Figentümer einstellen muss, der in der Regel auch neue Leute in die Geschäftsführung oder den Auf-sichtsrat entsendet. Das Gleiche gilt für Funktionsleiter Produktionschei oder Vertriebsleiter müssen sich mit Abteilungen wie Produktion Reschaffung, Einkauf, Marketing in der Firmenzentrale abstimmen, denn in der Regel werden nach einer Über nahme in diesen Bereichen gemeinsame Ressourcen und Synergien genutzt. Die Mitarbeiter als solche betrifft das im Allgemeinen nicht so stark. Allerdings ist in dieser Hinsicht iede Firmenübernahme anders. Es aibt aroße Unterschiede, etwa wie amerikanische und wie chinesische Unternehmen mit deutschen Firmen umgehen, die sie übernommen haben. Die Chinesen lassen die Deutschen eher nach ihren eigenen Prinzipien wirtschaften, während die Amerikaner dazu neigen, ihre Kon-zernstruktur überzustülpen. Private Equity, also reine Kapitalinvestoren. entziehen dem übernommenen Un-ternehmen oft viel Geld und bürden ihm stattdessen Schulden auf. Man muss auch sehen, wie sich die Unternehmenskultur verändert, durch neue Vorschriften von oben, durch Sparmaßnahmen etc. Viele der übernommenen Firmen waren vorher familiengeführt, zwar patriarchalisch, aber auch mit einer gewissen Großzügigkeit des Eigentümers. Das ändert sich, wenn ein Konzern anfängt, nach Einsparmöglichkeiten zu suchen. So etwas führt nicht selten zur Zerstörung der bestehenden Unternehmenskultur.

Burkard: Wir haben recht viele Themen beackert. Das war eine interessante Diskussion mit violen verschiedenen Aspekten. Kurz zusammengefasst kann man sagen: unserer Region geht es nicht schlecht, wir haben Vollbeschäftigung. Aber damit das in Zukunft so bleibt, sollten wir uns weiterhin Gedanken machen und Dinge an-

Simon: Wir haben in der Tat Vollbeschäftigung mit sehr niedriger Arbeitslosenquote, geringer als rielen Ballungsgebieten. Aber das Qualifikationsniveau ist nicht so hoch wie beispielsweise in Baden-Württemberg, Wir haben zu wenig Unternehmenszentralen, zu wenig Hidden Champions und damit zu wenig Arbeitsplätze für Top-Talente, die bei uns aufwachsen, zur Schule gehen, aber danach die Region verlassen. Ich halte es für ein großes Problem, dass wir diese Leute von Generation zu Generation verlieren. Aber dafür gibt es keine einfache Lösung. Als wichtigsten Faktor sehe ich mehr regionales Unternehmertum. Ω