

Unternehmer

— Edition



Weitere Information zum
Thema finden Sie unter:
www.unternehmeredition.de

Dezember 2013 9,80 Euro

Grenzenlos

Seite 6

Global erfolgreich – worauf es ankommt

Butterimperium

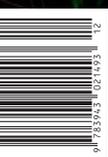
Wie Meggle Tradition
bewahrt und in neuen
Märkten wächst Seite 20

Hidden Champions

Prof. Simon im Interview über
die Macht der Preise und
Eintrittshürden Seite 62

Weltweit aktiv

Warum Swoboda
Hartmann rund um den
Globus liefern muss Seite 26





Mittelstandsbank

Jetzt besser finanzieren!

Mit hoher Beratungskompetenz, die neue Perspektiven öffnet.

So erschließen wir für Sie die ganze Vielfalt an klassischen wie innovativen Finanzierungsformen, damit Ihnen für jedes Vorhaben die optimale Lösung zur Verfügung steht. Auch bei komplexen Herausforderungen und für Ihre Internationalisierung erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen passgenaue Strukturen, die zusätzliche Spielräume schaffen. Dies alles mit hoher Verlässlichkeit, umfangreichem Branchen-Know-how und schnellen Entscheidungen. Damit Sie jetzt besser finanzieren können.

www.commerzbank.de/mittelstandsfinanzierung



COMMERZBANK 
Die Bank an Ihrer Seite



Tobias Schorr
 Chefredakteur
 Unternehmeredition

Darum in die Ferne schweifen

Schädliches Ungleichgewicht: Der finnische EU-Kommissar Olli Rehn rüffel- te Deutschland zuletzt wegen des zu hohen Leistungsbilanzüberschusses. Zu viele Waren würden in das EU-Ausland geschickt. Die Binnennachfrage in Deutschland sei zu gering. Die Kritik scheint berechtigt, denn dieses Ungleich- gewicht kann eine Volkswirtschaft langfristig in die Schieflage führen.

Doch was sollen die Unternehmen tun, wenn die Binnennachfrage zu schwach und Märkte gesättigt sind? Vor allem dem Mittelstand bleibt häufig nichts anderes üb- rig als ins Ausland zu gehen und neue Märkte zu erschließen. Wie etwa dem Au- tomobilzulieferer Swoboda Hartmann, der mittlerweile Werke an acht Standorten in fünf Ländern unterhält (S. 26). Nur weil er frühzeitig die Automobilbauer ins Ausland begleitete, hat er heute keine Absatzprobleme. Verschlafen die Zulieferer den richtigen Zeitpunkt, kann das der Anfang vom Ende sein. Denn auch künftig bleiben die Fahrzeugneuzulassungen in Deutschland rückläufig.

Experten sind sich einig, dass sich der Auslandsanteil mittelständischer Unter- nehmen weiter erhöhen wird. Roland Berger schreibt in einer Studie (S. 48), dass heute bereits 30% der deutschen mittelständischen Betriebe ein Fünftel ihres Um- satzes im Ausland machen. In den kommenden drei Jahren soll die Zahl sukzessive klettern. Selbst Firmen, die auf Regionalität setzen, wie etwa der Konfitürenherstel- ler Maintal (S. 24), wollen stärker expandieren. Wie sich Unternehmen verändern müssen, zeigt auch das Beispiel Bizerba (S. 28). Die Waagen der Schwaben sind mittlerweile Hightech-Geräte. Von der Schwäbischen Alb ging es über Europa nach China.

In unserer Titelschichte „Grenzen sprengen“ (S. 6) beschreiben vier Unternehmer, wie sie den Weg ins Ausland beschritten haben und welche Besonderheiten es gab. Natürlich geht es bei der Internationalisierung auch immer um Finanzierung und Strategie. In einer Fallstudie (S. 70) erklären Finanzexperten von Kärcher, wie sich das Familienunternehmen gegen Währungsrisiken absichert und ein Cash- Management aufgesetzt hat.

In eigener Sache: Seit November erscheint monatlich unser neuer Newsletter „Fokus Familienunternehmen“. Dieser kann unter <http://ue-mag.de/newsletter> abonniert werden.

Eine spannende und informative Lektüre wünscht das Team der Unternehmeredition.

Tobias Schorr
schorr@unternehmeredition.de

Tugenden, die wir schätzen:



Wert erhalten. Ein sorgsamer Umgang mit allen Dingen des Lebens gehört zum Wesen eines Unternehmers. Sie wissen, dass nachhaltiges Handeln die Voraussetzung für eine dauerhafte Wertentwicklung ist – und damit für langfristigen Erfolg. Da ist es gut, wenn man Partner hat, die mit dem gleichen Verantwortungsbewusstsein ausgestattet sind und die gleichen langfristigen Perspektiven haben. Partner, mit denen man deshalb dauerhaft zusammenarbeiten kann. Unsere Kunden schätzen an uns das, was wir an Ihnen schätzen: die Leidenschaft für Ihr Unternehmen.

Als führender unabhängiger Berater des deutschen Mittelstandes für Corporate-Finance-Themen helfen wir Unternehmern, ihre Ziele zu erreichen. Wir beraten, wir setzen um und wir platzieren. Wir sind spezialisiert auf Unternehmenskäufe und -verkäufe, Finanzierungen und Finanzstrategien für Mittelständler. Berlin ist unser Hauptsitz. Daneben sind wir in Stuttgart und international in Amsterdam, Buenos Aires, Istanbul, Johannesburg, Mailand, Mumbai, Paris, Sao Paulo, Shanghai, Tunis, Warschau und Zürich vertreten.

Leidenschaft für Unternehmer.

www.ieg-banking.de
 Tel. +49 30 303016-30



INVESTMENT BANKING
 Since 1999

Grenzen sprengen

Mittelständler finden den Weg ins Ausland

Seite 6



Foto: Panthermedia

TITEL

6 Internationalisierung

Grenzen sprengen und Chancen im Ausland nutzen

16 Wachstumstreiber Schwellenländer –

Mithalten auf den Zukunftsmärkten
Dr. Reinhold Festge

UNTERNEHMERWELT

20 Dynastie

Meggle-Imperium: Butter für „Gourmeggles“ weltweit

24 Marken und Macher

Konfitüre aus Franken: Mit Hagebutte-Aufstrich zum Erfolg

26 Swoboda Hartmann Gruppe

Matthias Groth, Inhaber des Zulieferers, über seine Expansionspläne

28 Bizerba GmbH & Co. KG

CEO Andreas W. Kraut über das Auslandswachstum des Waagenherstellers

32 HRS Gruppe

Tobias Ragge über die internationale Zukunft seines Hotelbuchungsportals

MÄRKTE

36 Boomland Brasilien

Wie Geschäfte am Zuckerhut gelingen
Adi Seffer

38 Industrieausbau in Indien

Wie deutsche Unternehmen jetzt davon profitieren
Andreas Flach

40 Fallstricke in Polen

Was bei der Expansion ins Nachbarland schief gehen kann
Oskar-Daniel Gostomski und Andrzej Koziol

42 Tücken im Exportvertrag

Streit mit Vertragspartnern richtig vorbeugen
Guido Dornieden

44 Abkupfern – nein danke!

Produktpiraterie solide bekämpfen
Prof. Dr. Peter Lutz

46 Prüfung aufs Exempel

Talente langfristig binden
Patrick Sourek

FINANZIERUNG

48 Auslandswachstum finanzieren

Mittel und Wege bei der Finanzierungsstrategie
Sascha Haghani und Rainer Bizenberger

50 Fördermittel fürs Ausland

Globale Investitionen klug fördern lassen
Markus Jonetzko

52 EU-Förderung

Ein Potpourri der Möglichkeiten
Verena Würsig

54 Anbahnung von Partnerschaften

Wie man sich in China eine Grundlage schafft
Von Lutz Berners

56 Verhandlungen in Asien

Wie Sie taktische Fehler vermeiden
Dr. Kuang-Hua Lin

58 Zahlungsverkehr im Ausland

Kosten senken beim Geldtransfer
Robert Krakau

60 Über Grenzen hinweg

Expertenumfrage

STRATEGIE

62 „Deutsche Produkte sind oft zu komplex“

Welche Hürden in fremden Märkten lauern
Interview mit Prof. Hermann Simon



Die Zukunft des Wiegens

Bizerba setzt auf China und High-End-Waagen

Seite 28

Buchungsplattform HRS

Geschäftsführer Ragge kennt bei Expansion keine Grenzen

Seite 32



64 „Go East“ beim Einkauf

Beschaffungsmärkte der Zukunft
Alexander Bartels

65 Netzwerkkapital aus China

Minderheiteninvestoren können strategische Lücken schließen
Frank-Christian Raffel

66 Die eigenen Grenzen kennen

Ins Ausland mit Hilfe von Experten
Interview mit Dr. Klaus Weigel

68 Führungskräfte in Mitteleuropa

Neue Anforderungen in neuen Märkten
Markus Sutor und Dr. Ulrich Langanke

FALLSTUDIEN

70 Sauberes Wachstum

Alfred Kärcher GmbH wächst global dank effizientem Cash-Management

72 Hartes Holz für kreative Abenteuer

Mit ökologischen Spielplätzen nach oben: Die SIK-Holzgestaltungs GmbH

74 „Made in Germany“ goes China

Med-Tronik GmbH: Geräte zur Sportdiagnostik für das Reich der Mitte

76 Bettware für Hotels

Globaler Erfolg mit Frauenpower: Die Mühldorfer GmbH & Co. KG

78 Raus aus der engen Heimat

Berker und die Hager Group schafften gemeinsam den Sprung ins Ausland

80 Präzise Laser für dünne Schichten

Eine stille Beteiligung verhalf der 3D-Micromac AG zur Auslandsexpansion

VERMÖGEN

82 Kapitalkompass

Anlagen aus Südeuropa auf der Überholspur
Alexander Posthoff

84 Produkt im Blick

Denise Kissner über die Börsenentwicklung und die Bedeutung von Dividentiteln

86 Leitzinsen auf Rekordtief

Experten erläutern die Auswirkungen

88 Serie Family Office (Teil 5)

Businessplanung fürs Privatvermögen

SERVICE

3 Editorial

18 Nachrichten

90 Eventkalender

91 Rückblick

92 Literatur

93 Industrie 4.0

Ob sie in den Fabriken schon etabliert ist?

94 Hilfe nach dem Sturm

Einsatz auf den Philippinen
Dr. Eva Maria Fischer

96 Personalia

97 Impressum/Unternehmensindex

98 7 Fragen an...

Unternehmenscoach Thomas Ebrahim

UNTERNEHMEREdition ONLINE



Dieses Symbol weist Sie auf zusätzlichen Inhalt im Internet hin.



Das komplette Heft ist als e-paper online zu lesen:
www.unternehmereedition.de



Sagen Sie uns Ihre Meinung auf Facebook, wenn Sie dieses Symbol sehen.

KOOPERATIONSPARTNER

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion



Grenzen sprengen

In Zeiten der Euro- und Schuldenkrise stehen deutsche Mittelständler Expansionen ins Ausland skeptisch gegenüber. Unternehmen, die auf den europäischen Märkten bislang nicht aktiv waren, scheuen jetzt den ganz großen Sprung. Gerade in Asien könnten sie aber Chancen nutzen. Wie die Auslandsexpansion gelingt. von **ANDREA MARTENS**

Es ziert Haarspraydosen und Putzmittelflaschen, markiert Nagellackentferner ebenso wie Autolacke und ist meist auf der Rückseite zu finden. Ganz harmlos versteckt sich das Symbol unter Gebrauchsanweisungen und Angaben zu Inhaltsstoffen. Doch die Gefahr, vor der die kleine Flamme warnt, ist nicht zu unterschätzen: „Hochentzündlich“ steht unter dem gezackten Zeichen.

„Hochentzündliche Substanzen stellen schon im Haushalt ein Risiko dar“, erklärt Günther Rossdeutscher, Geschäftsführer der Asecos GmbH mit Sitz im hessischen Gründau. „In Unternehmen, die mit leicht entflammaren Stoffen arbeiten, ist die Gefahr natürlich ungleich größer.“ Damit es in solchen Unternehmen nicht zu Unglücksfällen

kommt, gibt der deutsche Gesetzgeber Firmenchefs den Auftrag: „Wegschließen!“ Und damit die Firmen diesem Auftrag nachkommen können, stellt die 1994 gegründete Asecos GmbH spezielle Sicherheitsschranke für die Lagerung brandgefährlicher Stoffe her.

Kleiner Markt für Explosives

„Unser Markt ist allerdings recht klein“, erläutert Rossdeutscher. „Ein Gefahrstoffschrank hält 20 Jahre, und wenn ein Unternehmen einen hat, braucht es meist auch keinen zweiten.“ Daher hat Rossdeutscher sofort nach der Firmengründung begonnen, sich ausländische Märkte zu erschließen. Bereits 1995 nahm die erste Asecos-Tochter in den Niederlanden ihre Produktion auf, es folgten Gesell-

schaften in Frankreich, Spanien und Großbritannien. „Heute unterhalten wir Vertriebsstandorte in allen europäischen Staaten und exportieren in 80 Länder“, berichtet der Geschäftsführer. Rund 200 Mitarbeiter zählt das Unternehmen inzwischen weltweit.

Asecos gehört damit zu den mittelständischen Unternehmen, die den Sprung ins Ausland gewagt haben und jenseits der bundesdeutschen Grenzen Wachstumschancen nutzen. Firmenchef Rossdeutscher hat den klassischen Weg der Internationalisierung genommen – über europäische Nachbarländer in weiter entfernte Märkte. Doch das war vor fast 20 Jahren. Lange bevor sich die internationale Wirtschaftskrise mit all ihren Folgen auch nur im Entferntesten abzeichnete.



Heute sehen sich viele deutsche Mittelständler mit Problemen konfrontiert, die ihnen den Mut für Expansionen ins Ausland rauben. Euro- und Schuldenkrise lassen den europäischen Markt nicht eben attraktiv erscheinen. Und Firmenlenker, die mit ihren Unternehmen in Europa bis dato nicht aktiv waren, scheuen den direkten Schritt nach Asien, in die USA oder andere außereuropäische Staaten. Zu fremd erscheinen die Märkte, zu groß die Handelshemmnisse in manchen Ländern. Unterschiede in Gesetzeslage, Geschäftsgepflogenheiten und Kultur kommen hinzu.

Die Studie „Neue Märkte, neue Chancen – Wachstumsmotor Internationalisierung“, für die die Commerzbank im Frühjahr 2013 4.000 Inhaber und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen befragt hat, zeigt es: Vier von fünf Unternehmern rechnen für den Euroraum mit einer schwachen Konjunktur in den kommenden drei bis fünf Jahren. Fast 90% stellen sich auf Grenzen des weltweiten Wachstums

ein. Nur 9% planen, ihre Geschäftstätigkeit über den deutschen Markt hinaus zu erweitern. 2009 waren es noch 23%.

Unter Zugzwang

Andererseits erkennen aber 61% der Befragten, dass Unternehmen ihrer Branche bereits international agieren – und spüren Zugzwang. „Am Schritt ins Ausland führt kein Weg mehr vorbei“, sagt Markus Beumer, im Vorstand der Commerzbank für das Mittelstandsgeschäft verantwortlich. Doch wie kann Internationalisierung heute gelingen? Welche Märkte bieten Chancen, welche Maßnahmen sind erforderlich? Und wie umschiffen Mittelständler mit Kurs auf die weite Welt gefährliche Klippen?

„Der erste Schritt auf dem Weg ins Ausland ist immer eine intensive Untersuchung des angepeilten Marktes“, sagt Asecos-Chef Rossdeutscher. Wer beispielsweise Ungarn nur als „Kornkammer des ehemaligen Ostbocks“ kenne, verpasse schnell die Chancen, die das Land als großer Chemiestandort biete. Bei seinen Marktstu-

dien sei die Zusammenarbeit mit den entsprechenden Außenhandelskammern immer sehr wertvoll gewesen. Der Besuch von Fachmessen vor Ort und die Kooperation mit anderen Unternehmen hält der Geschäftsführer ebenfalls für wichtig. „Wir haben uns zudem mit Firmen vernetzt, die denselben Zielmarkt bedienen“, berichtet er. Mit Laborplanern und -ausstattungen zum Beispiel. Der Erfahrungsaustausch in solchen Netzwerken könne bei der Erschließung neuer Märkte ungeheuer helfen.

Ob ein Markt wirklich zum eigenen Produkt passt, können aber auch die besten Marktstudien und der intensivste Erfahrungsaustausch nicht ermitteln. „Mit unseren Gefahrschranken haben wir ein klassisch deutsches Produkt“, sagt Rossdeutscher. Abgestimmt auf die strengen hiesigen Vorschriften für Sicherheit am Arbeitsplatz. Mit schärferen rechtlichen Bestimmungen hatte Asecos daher auch nie Probleme. Doch was, wenn es in einem arabischen Land →



Wir unterhalten Vertriebsstandorte in allen europäischen Staaten und exportieren in 80 Länder.

GÜNTHER ROSSDEUTSCHER
Geschäftsführer Asecos GmbH

plötzlich heißt: „Wenn Allah will, dass es hier morgen brennt, dann brennt es“? Oder wenn es anderswo auf der Welt gar nicht so sehr auf die Sicherheit von Arbeitnehmern ankommt?

Mentalität nicht unterschätzen

„Wer ins Ausland expandieren will, sollte nie unterschätzen, welche immense Rolle Mentalität, Kultur und Geschäftsgepflogenheiten spielen“, sagt der Asecos-Chef. So hat er auf die Gründung einer Tochtergesellschaft in Italien – wo Rabatte und große Treue zu Lieferanten für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen ausschlaggebend sind – verzichtet. Und auch in asiatische Länder exportiert Asecos lediglich.

Gerade in Asien sieht Michael Kotzbauer, Regionalvorstand Asien der Commerzbank, derzeit allerdings große Chancen für deutsche Mittelständler. „Die Zeiten, da Länder wie China lediglich als ‚Werkbank der Welt‘ fungierten, sind vorbei“, sagt der Experte. Im Reich der Mitte sei das Lohnniveau

– sicherlich auch politisch gewollt – in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Die damit erhöhten Lohnstückkosten machten das Land als reinen Produktionsstandort für deutsche Unternehmen weniger attraktiv. Gleichzeitig verabschiedete sich China aber von seinem Image als klassischer Billigheimer. „Der höhere Konsum bringt einen Bedarf an qualitativ hochwertigen Produkten mit sich“, sagt Kotzbauer. Und deutschen Waren eile das Qualitätssiegel „Made in Germany“ nun einmal voraus.

1,3 Milliarden potenzielle Kunden leben allein in China. „Dieses Potenzial sollten sich Unternehmen hierzulande nicht aus Angst vor fremden Geschäftsgewohnheiten, Währungsrisiken und Handelshemmnissen entgehen lassen“, sagt Kotzbauer. Zumal die chinesische Regierung mit der neuen Shanghaier Freihandelszone Barrieren gerade abbaue. Perspektiven eröffne auch das 2010 in Kraft getretene Freihandelsabkommen zwischen den ASEAN-Staaten und dem Reich der Mitte. Die Zölle auf 90% der Waren im gegenseitigen Handel zwischen China und Brunei, Indonesien, Malaysia, den Philippinen, Singapur und Thailand sind bereits entfallen. Bis 2015 sollen Kambodscha, Laos, Myanmar und Vietnam folgen.

Herausforderung „Local Content“

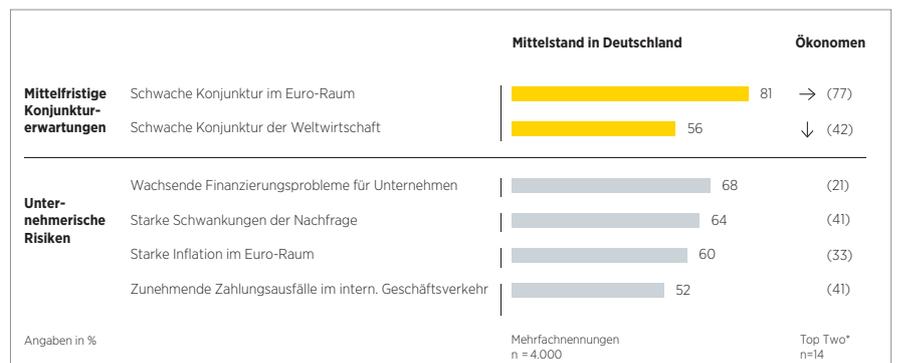
„Noch dazu“, sagt Kotzbauer, und auch das sei eine Chance, „gewinnt Local Content in Asien an Bedeutung.“ Das heißt: Produkte müssen künftig nicht nur hohen Qualitätsstandards entsprechen. „Sie müssen auch den

Geschmack der Kunden treffen, sozusagen von Made in China zu Made for China“, sagt Kotzbauer. Eine Chance, aber auch eine Herausforderung.

Rainer Mathes, Geschäftsführer der Prime Research AG in Mainz, hat die Bedeutung von „Local Content“ schon erkannt, bevor der Begriff geprägt war. 1994 hat der promovierte Publizist sein Unternehmen gegründet und zunächst Medienanalyse für große Konzerne angeboten. Später kamen die News Services hinzu. Digitalisierte Pressespiegel und eine 24-Stunden-Beobachtung der internationalen Medienlandschaft also. „Wir haben schon früh zwei Trends erkannt“, sagt Mathes. Die Globalisierung der Märkte und damit den Bedarf an Informationen aus der internationalen Presse einerseits und die weltweite Verfügbarkeit von Nachrichten über das Internet andererseits. „Wenn früher irgendwo in Asien die Einspritzpumpe eines deutschen Zulieferers nicht funktioniert hat, kam diese Information in Deutschland ja noch nicht mal an“, sagt Mathes. „Heute führt das aber eventuell zu heiklen Nachrichten in der internationalen Presse.“ Und die haben Prime-Kunden schnell parat – digital, weltweit.

Im digitalen Zeitalter könnten digitale News doch locker vom Standort Mainz aus versendet werden. Wozu also „Local Content“? „Was zum Beispiel unsere Kunden in Asien wollen, können wir doch nur wirklich verstehen, wenn wir vor Ort sind“, erklärt Mathes. „Big Data“ habe in Shanghai schließlich eine ganz andere Bedeutung als in →

Mit welchen Auswirkungen der Euro- und Finanzkrise Ökonomen und Mittelständler in den nächsten drei bis fünf Jahren rechnen.



Quelle: Commerzbank

Unternehmer
Edition

Jahres-Partner 2013



AQUIN & CIE.
strategic finance ag

BUSE HEBERER FROMM
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER PARTG

ECM
Equity Capital
Management GmbH



FMS
Finance ✓ Markets ✓ Solutions ✓



Luther
Die Unternehmer-Anwälte



NordLeasing



Institut für Betriebswirtschaft
Universität St.Gallen

ODEWALD

seneca.
Corporate Finance

VR Equitypartner

VR Mittelstandskapital
Unternehmensbeteiligungs AG

WP Board & Finance

Non-Profit-Partner

HANDICAP
INTERNATIONAL



Wie muss sich unsere Volkswirtschaft in Zukunft verändern, um die Herausforderungen der Euro-Krise zu meistern?



Quelle: Commerzbank



Weitere Information zum Thema finden Sie unter:
<http://ue-mag.de/studiecommerzbank>

Mainz. Daher sei es wichtig, im jeweiligen Land vertreten zu sein. Deswegen betreuen heute rund 700 Mitarbeiter an weltweit neun Standorten die Kunden des Mainzer Unternehmens. Die Manager seiner Büros in Oxford, Ann Arbor, Neu Delhi und Shanghai hat Mathes mit Bedacht ausgewählt. Schließlich steht und fällt das internationale Geschäft mit ihrer Arbeit. „Wir haben Mitarbeiter der entsprechenden Nationalität für zwei bis drei Jahre hier in Mainz mit unserem Unternehmen vertraut gemacht“, berichtet Mathes. „Ihnen unsere Werte vermittelt, sie diese im Alltag erleben lassen.“ Erst danach haben die Manager die Auslandsbüros aufgebaut. Mit doppelter Expertise: mit ihrer Landeskenntnis und der des Mutterunternehmens.

Balance herstellen

„Das ist genau richtig“, urteilt Nils Stieglitz, Professor für Strategic Management an der Frankfurt School of Finance & Management. „Erfahrene Manager, die einerseits das Land, andererseits das Unternehmen sehr gut kennen, sind ein entscheidender Erfolgsfaktor bei allen Schritten ins Ausland“, sagt er. Eine gute Planung sei natürlich unerlässlich. „Trotzdem trifft man in anderen Märkten auf Gegebenheiten und Situationen, die man überhaupt nicht planen kann“, erklärt der Experte. Dann sei es enorm wichtig, Mitarbeiter vor Ort zu haben, die mit den Gesetzen und der Mentalität

des Landes vertraut sind. Das allein reiche aber nicht. „Wer nicht weiß, wie das Mutterunternehmen wirklich tickt, trifft trotz aller Landeskenntnis eventuell falsche Entscheidungen.“ Manager im Ausland müssten in der Lage sein, eine Balance zwischen Planung und Anpassung an die lokalen Umstände herzustellen. „Internationalisierung ist immer eine Innovation“, sagt Stieglitz. Und es sei die Sache der Manager, sie auf die Straße zu bringen. Ohne doppelte Kompetenz sei das schwierig.



Italien ist ein schwieriger Markt.

ANDREAS BALLA
 Prokurist
 Murtfeldt GmbH

Andreas Balla, Prokurist der Murtfeldt GmbH & Co. KG, weiß wovon die Rede ist. Das Dortmunder Unternehmen stellt seit 1958 technische Kunststoffe her. 1967 folgte die Produktion von Kettenführungen und -spannern. „Diese haben wir entwickelt und standardisiert auf den Markt gebracht“, erzählt Balla. Sie lösten die bis dahin üblichen Metallführungen ab und wurden in der Antriebs- und Fördertechnik bald unverzichtbar. Heute stellt Murtfeldt Kunststoffe her, die branchenübergreifend eingesetzt werden.

„Als unsere Kunden in den 1960er Jahren verstärkt ins Ausland gingen, sind wir ihnen gefolgt“, sagt Balla. Denn früh war klar, dass Murtfeldt als wichtiger Zulieferer vor Ort sein musste. „Das heißt aber nicht, dass wir überall Produktionsstandorte und Töchter gegründet haben“, erklärt Balla. Landesgesellschaften hat Murtfeldt heute nur in den Niederlanden und in Tschechien. „Italien ist ein schwieriger Markt“, sagt Balla. Daher unterhält Murtfeldt dort lediglich ein Vertriebsbüro. „Beim Aufbau des Büros haben wir zunächst einen Mitarbeiter eingestellt, der nicht aus dem Unternehmen kam“, berichtet der Geschäftsführer. Heute hält auch er es für deutlich besser, Manager ins Ausland zu entsenden, die Murtfeldt sehr gut kennen.

Erfahrene Manager, intensive Marktstudien, eine enge Zusammenarbeit mit Außenhandelskammern, Kooperationen mit anderen Unternehmen: Das sind die Faktoren, auf die Balla bei Expansionen ins Ausland ebenso setzt wie Rossdeutscher und Mathes. Angesichts der extrem unterschiedlichen Branchen, in denen die Unternehmer unterwegs sind, dürfen diese Aspekte wohl als grundsätzlich entscheidend für eine erfolgreiche Internationalisierung gelten. Doch Balla nennt einen weiteren Punkt – die Finanzierung.

Bank als Partner

„Natürlich kann man Auslandsexpansionen zum Teil aus dem Cashflow finanzieren“, sagt Balla. Wenn man wie sein Unternehmen aber riesige Produktionen aufbauen wolle, gehe das nicht ohne Fremdkapital. Am besten funk- →

MADE
BY
MITTELSTAND.

DANKE

FÜR 597 MRD. EURO AUSLANDSUMSATZ, BERNARD MEYER.

 DZ BANK

 WGZ BANK

**DEUTSCHLAND –
MADE BY MITTELSTAND.**



DZ PRIVATBANK

Der deutsche Mittelstand erzielt weltweit Spitzenleistungen. Allein im Jahr 2011 betrug sein Auslandsumsatz über 597 Mrd. Euro. Und einen Teil davon verdanken wir Bernard Meyer und der Meyer Werft GmbH. Für diese und andere großartige Leistungen danken wir ihm stellvertretend für alle Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland.

 WL BANK

 VR LEASING

 VR Unternehmensberatung

Mehr zu Erfolgsgeschichten aus dem Mittelstand und unserem Allfinanzangebot für Unternehmen erfahren Sie in Ihrer Volksbank Raiffeisenbank oder unter deutschland-made-by-mittelstand.de

 VR Equitypartner



Werte schaffen Werte.



Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

Titel Internationalisierung

tioniere dabei die Zusammenarbeit mit einer deutschen Bank, die Töchter am gewünschten Auslandsstandort habe. „Wenn beispielsweise unsere Gesellschaft in Tschechien eine Finanzierung braucht, kann ich das in Dortmund mit unserer Hausbank besprechen“, sagt Balla. Da diese das deutsche Mutterunternehmen mit seiner Finanzstruktur sehr gut kenne, seien die Konditionen oft deutlich besser, als wenn sich die tschechische Murtfeldt-Tochter an die Tochtergesellschaft der Bank wenden würde. Diese wiederum sei im Geschäftsalltag ein zuverlässiger Partner am Standort Tschechien. Zudem könnten Kreditinstitute mit Auslandserfahrung für jedes Vorhaben das passende Finanzierungsinstrument zur Verfügung stellen. Dazu gehören zum Beispiel Lösungen für die Absicherung von Export- und Währungsrisiken.

Doch bei aller Expertise von Managern und Bankern, allen Marktstudien und Empfehlungen von Netzwerkpartnern zum Trotz – Internationalisierung bleibt immer riskant. „Ideen- und Patentklau, das Abkupfern von Technologien und Plagiate werden sich nie end-



”

Was unsere Kunden in Asien wollen, können wir nur verstehen, wenn wir vor Ort sind.

RAINER MATHES
Geschäftsführer
der Prime Research AG

gültig verhindern lassen“, weiß Experte Stieglitz. Und dass im Reich der Mitte heute deutsche Produkte „Made in China“ gefragt sind, macht die Sache nicht besser. Immerhin ist es möglich, dass lokale Zulieferer für die Produktion solcher Artikel unverzichtbar werden. Und zumindest teilweise eingeweiht werden müssen.

Ideen schützen

„Unsere Forschungen zeigen, dass deutsche Mittelständler in Sachen Internationalisierung schon sehr erfahren sind“, sagt Stieglitz. Auch wenn es um den Schutz geistigen Eigentums gehe, hätten sie viel gelernt. „Es gehört doch längst zu den Prinzipien der Hidden Champions, Wissen im Unternehmen zu belassen“, erklärt er. Zudem schütze die Tiefe von Produktionsprozessen quasi automatisch vor Ideendiebstahl. Trotzdem sollten sich Unternehmen ihre Verfahren und Produkte in Deutschland unbedingt schützen lassen. „Wer ins Ausland expandieren will, sollte sich außerdem sehr gut überlegen, ob auch die Auslagerung von Forschung und Entwicklung sinnvoll ist“, sagt Stieglitz.

David Gabrysch, geschäftsführender Gesellschafter der Arwe Service GmbH mit Sitz in München, beschäftigt sich intensiv mit der Tiefe von Produktionsprozessen. Das aus gutem Grunde, denn das Unternehmen, dessen Geschäftsführung er 2008 übernommen hat, erbringt Dienstleistungen – rund ums Auto. „Arwe bietet an über 30 Standorten in Deutschland und Frankreich personalintensive technische und logistische Prozesse für Kunden aus den Bereichen Automotive, Car Rental und Mobility Services an“, sagt Gabrysch. In der Praxis heißt dies: Gabrysch Unternehmen sorgt dafür, dass Kunden, die beim Händler ihrer Wahl einen Gebrauchtwagen →

Finanzierung für jede Expansionsstufe

FÜR EXPORTEURE

Um die Risiken, die die Lieferung von Waren in andere Märkte mit sich bringt zu minimieren, halten deutsche und ausländische Banken sowie Kreditversicherer vielfältige Instrumente bereit (siehe Tabelle S. 14). Diese kosten zwar, empfehlen sich aber. Denn wenn der Kunde nicht zahlt, wird es gefährlich. Hohe Risiken, die private Kreditversicherer wie Coface oder Atradius nicht mehr übernehmen, sichert der Kreditversicherer des Bundes Euler Hermes ab.

FÜR VERTRIEBLER VOR ORT

Der Aufbau eines Vertriebsbüros ist nicht allzu kostenintensiv. Oft kann das neue Büro aus dem Cashflow finanziert werden. Ist dies nicht der Fall, bieten sich kurzlaufende Kredite der Hausbank an. Gut ist es, wenn die Bank eine Tochter im avisierten Land hat. Diese kann den Kredit in Euro oder direkt in Landeswährung zur Verfügung stellen.

FÜR WERKSGRÜNDER

Die Gründung einer Produktionsstätte oder einer Tochtergesellschaft im Ausland ist natürlich der teuerste aller Expansionsschritte. Oft werden Mittelständler diesen nicht allein aus dem Cashflow finanzieren können. Wer seine Eigenkapitalquote nicht durch einen hohen Kreditanteil schwächen möchte, kann über Mezzanine-Mittel nachdenken. Dazu gehören unter anderem Nachrangdarlehen oder stille Beteiligungen. Diese Finanzierungsinstrumente kosten zwar oft mehr als Darlehen, wirken in der Bilanz aber als wirtschaftliches Eigenkapital.



KOMPETENZ FÜR AUSLANDSMÄRKTE

SIE WOLLEN NEUE MÄRKTE ERSCHLIESSEN?

Ihr Partner: Bayern International

- Beteiligen Sie sich an rund 50 Auslandsmessen pro Jahr
- Reisen Sie mit politischer Begleitung in Zukunftsmärkte
- Informieren Sie sich über neue Märkte auf Unternehmerreisen
- Treffen Sie Ihre Businesspartner mit „Bayern – Fit for Partnership“
- Präsentieren Sie sich online in den „Key Technologies in Bavaria“



Kontakt +49 89 660566-0

WWW.BAYERN-INTERNATIONAL.DE

Die wichtigsten Instrumente für die Exportfinanzierung

Exporteure gehen oft hohe finanzielle Risiken ein, vor allem wenn sie Waren mit sehr großen Werten wie Maschinen oder komplette Teile von Werken liefern. Auch der Export in Länder mit instabiler politischer oder wirtschaftlicher Lage ist riskant. Daher ist es wichtig, die passende Absicherung des eigenen Geschäfts zu wählen.

Instrument	Funktion	geeignet für	Anbieter	Kosten	Mindestvolumen
Sichtakkreditiv	Bank des Importeurs zahlt nach Eingang der Ware komplett	einmalige Exportgeschäfte, kurze Zahlungsziele	ausländische Geschäftsbanken	ca. 1,2% vom Auftragswert	nein
Nachsichtakkreditiv	Bank des Importeurs zahlt nach Eingang der Ware in Raten	einmalige Exportgeschäfte, lange Zahlungsziele	ausländische Geschäftsbanken	ca. 1,2% vom Auftragswert	nein
bestätigtes Akkreditiv	deutsche Bank übernimmt Zahlung, falls Bank des Importeurs nicht leistet	einmalige Exportgeschäfte, unabhängig vom Zahlungsziel	deutsche Geschäftsbanken, Landesbanken	ca. 1,2% vom Auftragswert	nein
Lieferanten- deckung	Kreditversicherer übernimmt Absicherung	Exportgeschäfte mit mehreren Kunden in mehreren Ländern, Zahlungsziele bis 12 Monate	private Kreditversicherer, Bund (Hermes)	Risikoabhängig	nein
revolvierende Lieferanten- deckung	Kreditversicherer übernimmt Absicherung	revolvierende Exportgeschäfte, kurze Zahlungsziele	private Kreditversicherer, Bund (Hermes)	Risikoabhängig	nein
Ausfuhr-Pauschal- Gewährleistung (APG)*	Kreditversicherer übernimmt Absicherung	Exportgeschäfte mit mehreren Kunden in mehreren Ländern, Zahlungsziele bis 4 Monate	Bund (Hermes)	Risikoabhängig	nein
Ausfuhr-Pauschal- Gewährleistung light (APG light)**	Kreditversicherer übernimmt Absicherung	einmalige Exportgeschäfte, Zahlungsziele ab 2 Jahren	Bund (Hermes)	Risikoabhängig	nein
Bestellerkredit	Kreditversicherer übernimmt Absicherung	revolvierende Exportgeschäfte, Zahlungsziele ab 6 Monaten	Bund (Hermes)	Risikoabhängig	3 Mio. EUR
revolvierender Bestellerkredit	Kreditversicherer übernimmt Absicherung	einmalige Exportgeschäfte	Bund (Hermes)	Risikoabhängig	3 Mio. EUR

Quelle: eigene Recherchen

erwerben, ein technisch perfektes Auto bekommen. Zudem ohne Kratzer im Lack oder andere Spuren, die der Vorbesitzer möglicherweise hinterlassen hat. Übernimmt ein ankommender Passagier am Frankfurter Flughafen einen Mietwagen, so haben die Arwe-Mitarbeiter zuvor dafür gesorgt, dass das Auto in einem Top-Zustand ist. Car-Sharing-Nutzer, die den Service von DriveNow in Anspruch nehmen, dürfen denselben Standard erwarten.

Pioneer Spirit

Das Konzept ist so erfolgreich, dass Gabrysch es nun nach Spanien exportiert. Gerade hat er die Fleet Care Services S.L. in Madrid gekauft, den führenden An-

bieter für Mobilitätsdienstleistungen für Autovermieter in Spanien. Damit will der Arwe-Chef das internationale Wachstum seines Unternehmens vorantreiben. Angst vor einer Konjunkturlaute in Europa hat er nicht. Auch ansonsten hat er wenige Befürchtungen. „Natürlich gibt es Unterschiede in Gesetzeslage und Mentalität“, sagt der Firmenlenker. In Frankreich sei es aufgrund bürokratischer Barrieren auch nicht ganz leicht gewesen. Doch das hält Gabrysch von weiteren Schritten zur Internationalisierung seines Unternehmens nicht ab. Den boomenden Flughafen Detroit hat er schon auf dem Radar.

Wer Gabrysch zuhört, wenn er von seinen Plänen spricht, spürt das, was

Prime-Gründer Mathes „Pioneer Spirit“ nennt. Das, was Murtfeldt-Geschäftsführer Balla vorsichtig als „Internationalisierung mit Augenmaß“ bezeichnet. Was Asecos-Chef Roszdeutscher im Austausch mit Netzwerk-Unternehmen findet – Begeisterung. Begeisterung für neue Märkte, Länder, Herausforderungen. Für Ideen, die brennen. Auch wenn das Symbol dafür zuweilen nur eine ganz kleine Flamme ist. Auf der Rückseite einer Haarspraydose. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Sagen Sie uns Ihre Meinung zu diesem Thema auf Facebook

www.facebook.com/Unternehmeredition



Menschen sind es, die richtungweisend den Unternehmenserfolg ermöglichen.

Die wichtigste unternehmerische Entscheidung ist die Auswahl der Menschen, die Ihr Unternehmen maßgeblich mit gestalten und lenken. Wir kennen sie.


LIEBE · SUTOR · GAWLOWSKI
PERSONALBERATUNG

Maximilianstraße 13 · 80539 München · Tel.: +49 (0)89 203006-443 · www.liebesutorgawlowski.de

Schwellenländer treiben das globale Wachstum

Jedes Industrie- und jedes Schwellenland setzt sich das Ziel, in Technologie und Forschung zur Weltspitze zu gehören oder dorthin aufzusteigen. Der globale Wettbewerb wächst. Wir müssen mithalten, wenn wir die Zukunftsmärkte nicht anderen überlassen wollen.

VON DR. REINHOLD FESTGE

Das Wachstum der deutschen Wirtschaft wird seit Langem maßgeblich von den Erfolgen der deutschen Industrie, insbesondere des Maschinen- und Anlagenbaus, auf den globalen Märkten getragen. Gleichzeitig

nimmt der Wettbewerb weltweit zu. Unabhängig von den Strukturanpassungen in Europa, die zu Wachstumseinbußen führten, wird das weltwirtschaftliche Wachstum auf absehbare Zeit robust bleiben. Treiber sind die wachsende Bevölkerung und der in vielen Bereichen gegebene Nachholbedarf. Damit wird insbesondere auch die Nachfrage nach Industriegütern weiter beständig zunehmen – sowohl im Lowtech- als auch im Hightech-Bereich. Es werden sich Konkurrenten aus Schwellenländern, vor allem aus China mit einem großen Heimatmarkt, als große Anbieter etablieren.

Internationalisierung weiter vorantreiben

Neue Wachstumsmärkte außerhalb Europas erfordern eine Anpassung der Internationalisierungsstrategie, denn diese Märkte lassen sich auf Dauer nicht allein über den Export bedienen. In Zukunft wird es immer wichtiger für die deutschen Maschinenbauer, in großen Absatzmärkten noch stärker mit Produktion und auch der Forschung vor Ort präsent zu sein, also nicht mehr nur mit Vertrieb und Service. Das ist für unsere Industrie, für den so charakteristischen Mittelstand, oft leichter gesagt als getan. Je kleiner ein Unternehmen, desto größer die Herausforderung. Vermutlich werden wir nicht ohne Kooperationen oder Zusammenschlüsse im Mittelstand auskommen, weil es nur größeren Mittelständlern oder Verbänden möglich sein wird, gegenüber den neuen großen Wettbewerbern aus den Schwellenländern konkurrenzfähig zu

bleiben. Vorhandene Netzwerke ausbauen, sich in neuen Netzwerken zusammenschließen – das ist der Weg, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Um neue Absatzmärkte in der Breite bedienen zu können, muss auch die Angebotspalette um Produkte mit angepasster Technologie erweitert werden. Mehr Lowtech als Hightech ist gefragt. Spezialisierung ist eine weitere Option. Auch damit lässt sich ein fester Platz auf den Weltmärkten sichern. Allerdings gilt auch hier: Nischen müssen nicht dauerhaft Nischen bleiben. Generell gilt: Hohe Qualität, führende Technologie – aber auch der Preis muss stimmen. Das heißt: Die Unternehmen dürfen in der Prozessoptimierung,



ZUR PERSON

Dr. Reinhold Festge ist seit dem 18. Oktober Präsident des VDMA. Seit 1987 ist er persönlich haftender Geschäftsführender Gesellschafter von Haver & Boecker in Oelde. Nach Abschluss des Medizinstudiums studierte er Betriebswirtschaftslehre und arbeitete anschließend als Geschäftsführer für Haver + Beumer in Brasilien. Geboren wurde Festge 1945 in Oelde.

www.vdma.org



Für die deutschen Maschinenbauer wird es immer wichtiger, in großen Absatzmärkten vor Ort präsent zu sein.



Der Erfolg auf
den Weltmärkten
ist kein
Selbstläufer.

der Kosteneffizienz und der Modernisierung ihrer Produktionskapazitäten nicht nachlassen.

Staatliche Wirtschaftspolitik muss gute Rahmenbedingungen sichern

Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit, die Innovationskraft oder die Finanzkraft der Unternehmen sind aber stark von den politischen Rahmenbedingungen hierzulande abhängig. Hier liegt es in der Hand der politisch Verantwortlichen in Deutschland, inwieweit bisherige Stärken auch in Zukunft Bestand haben. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, dass die Politik die Aktions- und Reaktionsräume der deutschen Industrie explizit für den Mittelstand durch ihre Arbeitsmarkt-, Steuer- oder Energiepolitik nicht noch weiter einengt.

Aufgaben für die neue Bundesregierung sind aber auch die Sicherung und der Ausbau des Freihandels sowie der Abbau von Handelshemmnissen. Die WTO als Garant für freien Welthandel muss gestärkt werden. Solange keine WTO-Einigung möglich ist, unterstützen wir deshalb die Bestrebungen für umfassende Freihandelsabkommen mit wichtigen Handelspartnern wie beispielsweise den USA.

Erfolgsgarant: Gut ausgebildete Mitarbeiter – weltweit

Der Erfolg auf den Weltmärkten ist kein Selbstläufer. Er muss regelmäßig hart erkämpft werden. Die Auslandsaktivitäten sind nur dann von Erfolg gekrönt, wenn sie eingebunden sind in ein verlässliches, gut aufgebautes Netzwerk.

Netzwerk und Standort sind viel genutzte Schlagworte. Deshalb möchte ich sie reduzieren auf das, was in letzter Konsequenz hinter unseren Netzwerken und hinter unseren Standorten steckt: Es sind die Menschen – gut ausgebildete, erfahrene, exzellent zusammenarbeitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deshalb bedeutet für einen mittelständischen Unternehmer, wie ich ihn verkörpere, das Wort Standorttreue weit mehr als das Festhalten an Gebäuden, Maschinen und industrieller Infrastruktur. Wir sehen uns als Teil einer Gemeinde, einer Stadt, einer Region, und das häufig schon seit Generationen. Vor allem unsere Mitarbeiter liegen uns am Herzen. Nicht nur als Arbeitnehmer, sondern eben auch als Mitbürger, Nachbarn, Freunde.

Diese Verantwortung leben wir nicht nur am Heimatstandort. Denn gut ausgebildete Mitarbeiter fehlen uns in vielen Ländern der Erde. Einmal uns selbst, aber auch unseren Kunden für den Einsatz der von uns gelieferten, in Betrieb und Wartung im Regelfall anspruchsvoller Maschinen und Anlagen. Viele unserer ausländischen Kunden erwarten, dass wir uns als Maschinen- und Anlagenbauer vor Ort im Feld Bildung und Ausbildung enga-

gieren. Denn ein Hauptengpass bei der Etablierung tragfähiger Strukturen im Ausland ist das Finden und Binden von qualifiziertem Personal. Hier könnte auch der Export des deutschen dualen Ausbildungssystems hilfreich sein.

FAZIT: Perspektiven für die Zukunft schafft man in der Gegenwart

Wir wollen an diesem Standort Deutschland bleiben. Aber wir sehen, dass sich die Wettbewerbssituation mit hohem Tempo verändert. Und ich habe den Eindruck, dass Politiker in Deutschland dies nur begrenzt wahrnehmen. Sonst könnte man nicht an einem so erfolgreichen System wie dem Arbeitsmarkt so massive Einschnitte planen, vor allem im Bereich der Flexibilität. Ich sage ganz offen: Der Kampf gegen Ungleichheiten klingt schön, aber man muss aufpassen, dass man die flexiblen Standortvorteile nicht auf dem politischen Altar der idealisierten Wunschvorstellungen opfert. Eigentlich haben wir doch weltweit alle das gleiche Ziel: Wir wollen Wohlstand und stabile Gesellschaften für die Menschen auf dieser Erde. Wenn aber das Ziel gleich ist, dann muss man doch auch einen gemeinsamen Weg finden können. Gerade der deutsche Mittelstand könnte die Kultur des Wirtschaftens und der Selbstständigkeit vermitteln und entscheidende Impulse für die Zukunft geben. ■

 Wie managen Sie Ihre Internationalisierung? Teilen Sie Ihre Erfahrungen auf Facebook.
<http://facebook.com/VDMAonline>

„Den Bogen nicht überspannen“

VDA-Präsident Wissmann findet klare Worte gegen eine mögliche Lkw-Maut-Ausweitung.



Dass die Ausweitung der Lkw-Maut auf Bundesstraßen und Fahrzeuge unter 12 Tonnen derzeit zur Diskussion steht, stößt bei Matthias Wissmann, Präsident des Verbandes der Automobilin-

dustrie (VDA), auf starken Widerstand. „Der Lkw darf nicht zur Melkkuh für weitere staatliche Abgaben werden“, warnte er auf dem BMVL-Dialogforum 2013. Gegen die Pläne der Lkw-Maut-Auswei-

tung in der Gewichtsklasse zwischen 3,5 t und 12 t sprächen sowohl die Zusatzbelastung des deutschen Transportgewerbes wie auch die aktuelle Steuerschätzung für 2013: Demnach würden insbesondere inländische Fahrzeuge von der neuen Mautregelung betroffen sein, da sie 85% der Fahrleistung auf vierstreifigen und 93% auf Bundesfernstraßen ausmachen. Das bedeutet, laut Wissmann, eine Milliardenbelastung der deutschen Mittelständler. Auch die geschätzten rund 620 Mrd. EUR Steuereinnahmen für alle Gebietskörperschaften sprechen gegen die erweiterte Belastung.

Umsatzplus für 2014 erwartet

2014 soll das Jahr des Weltmaschinenbaus werden – mit angepeilten 5% realem Umsatzplus, erklärte der neue VDMA-Präsident Dr. Reinhold Festge bei seiner ersten Pressekonferenz in Frankfurt. Das Jahr 2013 verlief für den deutschen Maschinenbau eher enttäuschend. Festge geht von einem Umsatzminus in Höhe von 1% im Vergleich zum Vorjahresniveau aus. Obwohl der deutsche Maschinen- und Anlagebau unverändert die Nummer eins im Export ist und statistisch in 16 von 31 Ländern nachweisbar diese Position hält, holen chinesische Maschinenexporteure rapide auf und sind inzwischen in sieben Sparten auf Rang eins.

Bei der Politik sei die rasante Veränderung im internationalen Wettbewerb noch immer nicht angekommen, beklagt Festge. „Ich sage ganz offen: Der Kampf gegen Ungleichheiten klingt schön, aber man muss aufpassen, dass man die flexiblen Standortvorteile nicht auf dem politischen Altar opfert.“

www.vdma.org

Europas Mittelstand in Finanzierungsnöten

Seit Ausbruch der Finanzkrise ebbt die Finanzierungsprobleme im Mittelstand europaweit nicht ab.



Zwei von drei Arbeitsplätzen werden in Europa von kleinen und mittleren Unternehmen gestellt. Hinzu kommt eine Bruttowertschöpfung von 58%. Trotzdem hat der europäische Mittelstand seit Ausbruch der Finanzkrise 2007 massiv mit Finanzierungsproblemen zu kämpfen. Seit 2008 ist die Neukreditvergabe an Mittelständler in Europa um fast die Hälfte eingebrochen. Das geht aus dem aktuellen Bericht von Bain & Company zur Finanzlage von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa hervor. Nicht nur, dass Informationen über das

Potenzial und die Kreditwürdigkeit einzelner KMU in Frankreich, Irland, Italien, den Niederlanden, Portugal und Spanien sehr teuer und sehr schwer zu bekommen sind. Auch die Banken dieser Länder stehen bei Mittelstandsfinanzierungen vor einem Dilemma: „Sie wollen attraktive Kunden langfristig binden, müssen aber zugleich der verschärften Regulierung sowie Eigenkapitalengpässen Rechnung tragen und höhere Risikokosten schultern“, so Walter Sinn, Leiter der Praxisgruppe Banking von Bain & Company.

www.bain.de

Mittelstand optimistisch fürs Winterhalbjahr

Die gute Auftragslage lässt deutsche Unternehmer zuversichtlich ins zweite Halbjahr blicken.

Eine stabile Finanzierungslage und deutlich gestiegene Auftragseingänge gegenüber dem Vorjahr: Laut dem Creditreform Geschäftsklimaindex (CGK) des Verbands der Vereine Creditreform e.V. spüren die deutschen Mittelständler im Herbst eine deutliche Erholung gegenüber dem Vorjahr. Der CGK liegt mit 29,0 Punkten über dem Vorjahreswert von 22,7 Punkten.

Mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen spricht von einer

guten bis sehr guten Geschäftslage. 54,1% haben zudem positive Geschäftserwartungen für das Winterhalbjahr. Am besten schneidet die Baubranche ab. Ihre Auftragseingänge stiegen um 47,5%. Der Handel verzeichnete einen vergleichsweise schwachen Anstieg der Auftragseingänge um 22,2% gegenüber dem Vorjahr auf 28,4% im vergangenen letzten Halbjahr. Jeder fünfte Betrieb will zudem den Angebotspreis erhöhen.

www.towerswatson.com

Fremdmanager sind zur Hälfte Fehlbesetzungen

Falsche Rekrutierungsmethoden führen häufig zu Frust und Konflikten auf Unternehmens- und Managementseite.



Die Quote der Fehlbesetzung leitender Positionen in Familienunternehmen durch externe Manager liegt bei alarmierenden 50%. Die Hälfte aller Fremdmanager verlässt das Unternehmen nach spätestens zwei Jahren wieder. Das geht aus einer aktuellen Studie des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm) hervor. Knackpunkt sei der Rekrutierungsprozess der Unternehmen: Häufig haben Kandidaten aus den Publikumsgesellschaften Auffassungen von Unternehmenskultur und Wertevorstellungen, die sich stark von denen eines Familien-

unternehmens unterscheiden. Daraus erwachse ein Konfliktpotenzial, das im schlimmsten Fall zu Imageschäden des Unternehmens führen kann.

Um die hohe Fehlbesetzungsquote einzudämmen, dürften Personalentscheidungen nicht aus dem Bauch heraus getroffen werden, rät Dr. Detlef Keese, Leiter der Forschungsgruppe Familienunternehmen am Ifm. „Die Anforderung an die Unternehmensleitung ist drastisch gestiegen. Umso wichtiger ist die Professionalisierung bei der Rekrutierung familienfremder Manager.“

www.institut-mittelstand.eu

Gehalt von GmbH-Chefs steigt deutlich

Im Vorjahr lag das Plus noch bei 10,5%, in diesem Jahr bei 5,2%:

Das Gehalt von GmbH-Chefs steigt kontinuierlich an. Im Rahmen der Gehältervergleichsstudie der BBE Media in Kooperation mit dem Deutschen Steuerberaterverband für das Handelsblatt machten über 3.300 deutsche GmbH-Geschäftsführer unterschiedlicher Branchen Angaben über ihr Festgehalt, ihre Tantiemen, Firmenwagen und Pensionszusagen. Die seit 1996 regelmäßig durchgeführte Studie zeigt, dass die Vergütung der Befragten im Durchschnitt auf 137.300 EUR angestiegen ist. Geschäftsführer in der Industrie verdienen am besten, gefolgt vom Großhandel. Dabei verdienen weibliche Chefs deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen und fahren im Durchschnitt kleinere Firmenwagen.

Jobmotor Mittelstand stottert

Inländische Wachstumsschwäche und europaweite Rezession hinterlassen beim bislang soliden deutschen Mittelstand erste Spuren: Laut dem KfW-Mittelstandspanel 2013, das als jährliche repräsentative Erhebung gilt, spüren kleine und mittelgroße Unternehmen verstärkt „Schatten auf dem Erfolg“: Rückläufiges Umsatzwachstum, Unsicherheit über Strukturreformen und ein deutlicher Rückgang der Teilzeitbeschäftigung sind die Symptome dieser Schatten, zurückhaltende Investitionstätigkeit die Folge davon. Zwar erhöhten die KMU ihren Umsatz im vergangenen Jahr um 2,1%, jedoch fiel der Wert gegenüber dem Vorjahr um 70%. Auch der Zuwachs an Vollzeitbeschäftigung um 2% kann den Teilzeitbeschäftigungsabbau in Höhe von 15% nicht auffangen. Infolgedessen nimmt erstmalig seit sechs Jahren die Zahl der Erwerbstätigen im Mittelstand ab.

www.kfw.de

In 125 Jahren um die Welt

Es begann im Jahre 1887 mit einer kleinen Käserei im oberbayerischen Wasserburg. Heute ist die Meggle AG ein international aufgestelltes Unternehmen, das vor allem für seine Butterzubereitungen bekannt ist. Drei Männer, Großvater, Vater und Sohn, haben über mehr als ein Jahrhundert die Geschichte von Meggle geprägt. Toni Meggle, heute Aufsichtsratsvorsitzender, hat dem Unternehmen die Welt erschlossen. VON **ANDREA MARTENS**



ZUR PERSON

Josef Anton (Toni) Meggle III.

absolvierte nach seinem Abitur zunächst eine Ausbildung zum Molke-reimeister, danach eine Ausbildung zum Industriekaufmann. Im Anschluss erwarb er am Management Center Europe (MCE) in Brüssel umfassende betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Im Alter von 29 Jahren wurde er 1960 neben seinem Vater Gesellschafter der J.A. Meggle OHG. 1973 wurde er alleiniger Gesellschafter-Geschäftsführer, 1978 ging das Unternehmen ganz auf ihn über. Meggle stellte die spätere Aktiengesellschaft international auf. 2002 zog er sich aus dem operativen Geschäft zurück, ist aber bis heute Vorsitzender des Aufsichtsrats.

www.meggle.de

Auf den ersten Blick verwirrt es ein wenig, dieses Ensemble im Stadtteil Reitmehring, im oberbayerischen Wasserburg, am Sitz der Meggle AG. Den alten Weberhof, in dem Josef Anton Meggle I. 1887 den Grundstein für das heute weltweit tätige Unternehmen legte, zieren Geranien in allen Farben. Zur Linken des Gebäudes lädt ein kleiner Bauerngarten zum Spazieren ein. Erinnerungen an vergangene Zeiten. Auf der rechten Seite Glas, Stahl, Gegenwart. Zwei Glasbrücken verbinden den Weberhof mit dem heutigen Sitz der Meggle AG. Ein japanischer Ziergarten umgibt das moderne Gebäude, in dessen Eingangsbereich sich ein Tetraeder vom Boden bis an die Decke streckt. Hier präsentieren sich dem Besucher die Produkte von Meggle, drehen und spiegeln sich. „Dies ist ein Versprechen an die Zukunft“, sagte Toni Meggle bei der Einweihung in einer Ansprache an seine Mitarbeiter. Das war 2012, als das Familienunternehmen 125 Jahre alt wurde.

Toni Meggle heißt mit vollem Namen Josef Anton Meggle – wie sein Vater und sein Großvater. Der 82-jährige Aufsichtsratsvorsitzende hat das Unternehmen in der Tradition seiner Familie geführt und gleichzeitig international aufgestellt. „1977 habe ich mit der Meggle-Japan Co. Ltd. Tokyo die erste Auslandstochter gegründet“, erzählt er. Daran erinnert heute der japanische Ziergarten. Den alten Weberhof hat Toni Meggle zum 125-jährigen Jubiläum von seinem ehemaligen Standort zur Un-

ternehmenszentrale versetzen lassen – und in ein Museum verwandelt.

Jeder der drei Meggle-Lenker hat in diesem Museum seinen eigenen Raum. Josef Anton I., der Großvater, der das Unternehmen gründete. Josef Anton II., der Vater, der Meggle mit seinem

”

Was uns beim Tode des Vaters blieb, waren so viele Schulden, dass die Hütte wackelte.

MARIA MEGGLE
Witwe von Josef Anton I. Meggle



Der Alte Weberhof in Wasserburg: Hier legte Josef A. I Meggle 1887 den Grundstein des Unternehmens

Sinn für Technik ins Industriezeitalter führte. Und auch für Josef Anton III., für Toni Meggle selbst, ist ein Raum vorhanden. Für den global denkenden Unternehmer, der der ersten Auslands-tochter viele Expansionen über die Grenzen folgen ließ. Die drei Räume erzählen von der Geschichte des Unternehmens. Die Gründung bezeugt noch heute eine Urkunde aus dem Jahr 1887.

Die erste Käserei in der Gemeinde Attel

Der Kalender zeigt den 18. März, als Josef Anton Meggle I. in der bayerischen Gemeinde Attel, dem heutigen Reitmehring, sein Gewerbe anmeldet – eine Käserei. Zehn Jahre lang hatte er dieses Ziel zäh verfolgt. Endlich beginnen die Geschäfte zu laufen. 1889 hat das kleine Unternehmen bereits einen Buchhalter und drei Arbeiter. Meggle liefert Limburger Käse nach München, Sachsen und Frankfurt.

Drei Jahre später kauft der Geschäftsmann und Vater von inzwischen sechs Kindern den benachbarten Weberhof für 8.500 Mark. Für Vieh und Einrichtung muss er weitere 30.000 Mark als Kredit aufnehmen. Im Mai 1906 brennen durch einen Blitzschlag Stadel und Stallung ab, nur das alte Wohnhaus bleibt stehen. Um den Geschäftsbetrieb wieder herzustellen, muss Meggle noch einmal 30.000 Mark aufbringen. Die ganze Familie arbeitet von früh bis spät, um die Schulden zurückzuzahlen, die älteste Tochter Maria steigt in das Geschäft ein. Am 5.

September 1912 stirbt der erst 56-jährige Josef Anton I. Maria Meggle sagt später: „Was uns beim Tode des Vaters blieb, waren so viele Schulden, dass die Hütte wackelte.“

Stolz auf die Leistungen von drei Generationen

100 Jahre später, im Jubiläumsjahr 2012, beschäftigt die Meggle AG weltweit 2.300 Mitarbeiter. Sieben Auslands-töchter produzieren das „weiße Sortiment“, also Butter und Milchprodukte. Meggle stellt zudem bereits seit 1970 Pharma-Lactose her, die in der Produktion von Tabletten eingesetzt wird. Der Umsatz der Gruppe liegt bei einer Milliarde Euro.

Toni Meggle macht keine großen Worte. Doch er ist stolz auf die Leistungen, die drei Generationen seiner Familie erbracht haben. Ein freundlich-bescheidener Stolz spiegelt sich auf seinem Gesicht, wenn er über sein Unternehmen spricht. Es ist etwas streng, aber offen. Sein charmantes Lächeln, die hochgewachsene, schlanke Statur, das exakt gekämmte Haar und der edle Maßanzug mit Einstecktüchlein: Es ist nicht schwer zu verstehen, warum der TV-Werbespot für Kräuterbutter, in dem Toni Meggle 1996 höchstpersönlich auftrat, einschlug. „Ich bin ein Gourmeggle“ verriet Marilyn Monroe dem smarten Firmenchef damals. Doch ihr war der Erfolg des Spots in der Damenwelt nicht zu verdanken, wohl aber die gestiegene Markenbekanntheit.

Genau wie seinem Vater war Toni

Meggle früh bewusst, dass sich ein Unternehmen in der Lebensmittelbranche nur mit einer Premiummarke durchsetzen kann. Immerhin seien gerade hier Produkte nur allzu leicht austauschbar, sagt Meggle noch heute. Ebenso klar war dem Firmenlenker jedoch, dass eine starke Marke ohne entsprechendes Marketing keine Chancen hat. Daher scheute er weder Kosten noch Mühen, um den Produkten, die schon seit 1929 ein Kleeblatt trugen, weltweiten Ruf zu verschaffen. Die Kräuterbutter, mit der bis heute nicht nur Grillfreunde den Namen Meggle zuerst verbinden, hat allerdings Josef Anton II. erfunden. Oder besser gesagt: nachempfunden.

Techniker und Tüftler

Josef Anton Meggle II. musste schon in jungen Jahren die Nachfolge seines früh verstorbenen Vaters antreten. Seine Ausbildung zum Elektroingenieur brach er 1912 ab, um sich das nötige Fachwissen in der Milchwirtschaft anzueignen und alsbald das Unternehmen zu führen. Seine Liebe für Technik und Tüfteleien behielt er aber. So sorgte er bereits 1918 dafür, dass sein Betrieb mit Strom versorgt wurde. In den folgenden Jahren kümmerte er sich zunehmend um die Elektrifizierung, setzte Maschinen ein. Die Käserei Meggle entwickelte sich bis in die 1950er-Jahre immer mehr zum Industriebetrieb.

Seinen ganz großen Coup landet Josef Anton II. 1968, als er in einem Zürcher Feinkostgeschäft zum ersten →



Meggle Museum:

Im alten Weberhof hat jeder der drei Meggle-Lenker seinen eigenen Raum.

KURZPROFIL

Molkerei MEGGLE GmbH & Co. KG

Gründungsjaar: 1887

Branche: Milchprodukte, Pharma-Lactose

Unternehmenssitz: Wasserburg, Bayern

Umsatz 2012: 1 Mrd. EUR

Mitarbeiterzahl: 2.300

www.meggle.de

Mal Kräuterbutter entdeckt. Nachdem er herausgefunden hat, wie die Zubereitung vonstatten geht, produziert er die erste deutsche Kräuterbutter zunächst nachts heimlich in seinem Keller. Die Testläufe nimmt er auf einer umfunktionierten Wurst-Füllmaschine vor – die Geburtsstunde der berühmten Meggle-Kräuterbutter-Rolle.

1973 überließ Josef Anton II. seinem Sohn Toni, der bereits seit 13 Jahren mit dem Vater eine Doppelspitze bildete, die alleinige Geschäftsführung. „Ich habe meinem Vater damals freiwillig versprochen, alle leitenden Mitarbeiter bis zu ihrer Pensionierung weiter zu beschäftigen“, erzählt der heutige Aufsichtsratsvorsitzende. „Mitarbeiter“, sagt Meggle auch im Jahr 2013, „sind das wichtigste Kapital unseres Unternehmens – wenn auch in der Bilanz nicht ausgewiesen.“ Von Anfang an setzte der neue Firmenlenker auf einen kooperativen Führungsstil. 2007 führte er den „Meggle Erzählturm“ ein, einen Preis für herausragende Leistungen von Mitarbeitern und Teams.

Auf die internationalen Märkte

1978 stirbt Josef Anton II. Sohn Toni wird alleiniger Inhaber und Chef des Unternehmens. Von nun an erschließt sich die ehemalige Wasserburger Käseerei in wenigen Jahren die internationalen Märkte. Toni Meggle stellt bereits 1973 die Käseherstellung ein. Er konzentriert sich ganz auf die Produktion von Pharma-Lactose und Kaseinaten für die Lebensmittelproduktion einerseits und frische Produkte wie Butter, Butterzubereitungen und das Portionsortiment andererseits. Der junge Firmenchef begreift schnell, dass sein Unternehmen stark von den agrarpolitischen Beschlüssen der jungen EWG, später EG, abhängt, und beginnt, in nationalen und internationalen Verbänden mitzuarbeiten und Führungsverantwortung zu übernehmen.

Immer mehr versteht Toni Meggle, dass es darauf ankommt, für seine Erzeugnisse neue Absatzmärkte aufzutun, die einstige Käseerei entwickelt sich in kurzer Zeit zum breit aufgestell-

ten Exportunternehmen. 1977 gründet Meggle die erste Auslandstochter in Japan. Mit der Öffnung Osteuropas 1990 folgt die zweite Tochter in Prag, später eröffnet Meggle Produktionsstandorte in Albanien, Bosnien-Herzegowina, Kroatien, Serbien, der Slowakei, der Ukraine und in den USA. Seit 2002 ist das Unternehmen eine Aktiengesellschaft.

Das Zentrum der großen Meggle-Welt ist auch 2013 Wasserburg. Dort, wo einst sein Großvater die Weichen stellte, arbeitet Toni Meggle heute noch jeden Tag vier Stunden. Sein Traum wäre es, wenn einmal sein Sohn Thomas in das Unternehmen zurückkommen würde. Doch ob das geschehen wird, weiß der Aufsichtsratschef nicht so genau. In Familienbesitz wird Meggle aber auf jeden Fall bleiben.

„Ich habe 2011 die Toni-Meggle-Familienstiftung gegründet“, berichtet der ehemalige Firmenchef. Diese solle nach seiner Zeit die Aktien übernehmen und den Zusammenhalt der Familie sichern. „In die Führungsgremien der Stiftung und dem Aufsichtsrat der Dach-Aktiengesellschaft kann und soll nur ein Familienmitglied gewählt werden“, erklärt er. So möchte Toni Meggle sicherstellen, dass sein Unternehmen auch in Zukunft „aus seiner Wurzel heraus wachsen kann.“ Aus den Wurzeln, die Meggle fest mit Wasserburg verbinden. Und mit dem Weberhof – seit 1887. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Produktion heute: Seit 1973 liegt der Fokus auf „weißem Sortiment“ und Pharma-Laktose.



Wer Exportweltmeister werden will, braucht gute Leute auf der Bank

Überzeugen Sie Ihre Kunden mit einem starken Partner

Beim Export von Investitionsgütern machen die Käufer ihre Auftragsvergabe zunehmend von der Finanzierung ihrer Investition abhängig. Dabei gilt: je attraktiver die Finanzierung, desto wahrscheinlicher die Auftragsvergabe. Deshalb unterstützen wir Ihre Absatzfinanzierung mit unseren Spezialisten. Ganz gleich, ob Bestellerkredit, Multi-Source-Finanzierungen oder Forfaitierung. Wir bieten maßgeschneiderte Finanzierungs- und Absicherungslösungen unter Einbeziehung unseres weltweiten Netzwerks sowie Kooperationspartnern. Sprechen Sie einfach mit uns. Weitere Informationen erhalten Sie unter ► www.bayernlb.de

David unter den Konfitürenherstellern

Das Konfitürenunternehmen Maintal trotz in der vierten Generation den Branchenriesen mit einer süßen Versuchung und hat künftig noch viel vor. Auch die Nachfolge in die 5. Generation scheint bereits jetzt geregelt zu sein. VON **TOBIAS SCHORR**



Die Geschäftsführer des Konfitürenproduzenten: Anne Feulner und Klaus Hammelbacher

Schon beim Betreten der Produktionsräume strömt einem der Geruch in die Nase: Fruchtig, süß und auch etwas klebrig riecht es hier. Auch ein etwas ungeübtes Riechorgan nimmt wahr, dass es sich um Himbeeren handelt, die da im unterfränkischen Haßfurt vor sich hin köcheln und zu Konfitüre verarbeitet werden. Die Dimensionen sind andere als am heimischen Herd: Während man zuhause Zucker pfundweise zugibt, muss dieser bei der Konfitüren GmbH Maintal mit einem kleinen Wagen rangefahren werden. Kein Wunder, das Ergebnis sind ja auch nicht nur sechs Gläser, sondern etwa 1.800 pro Kochcharge und bis zu 120.000 Gläser pro Tag. In großen Bottichen produziert Maintal auf 6.600 Quadratmetern rund 600 verschiedene Artikel. 10 Mio. Gläser verlassen jährlich die Hallen. Kirsch-, Aprikosen-, Erdbeerkonfitüre, Orangenmarmelade oder Quittengelee – für jeden Geschmack ist etwas dabei. Insgesamt kocht man hier nach 300 verschiedenen Rezepten.

Marktführer bei Hiffenmark

Stolz ist die Geschäftsführerin Anne Feulner vor allem auf das Hiffenmark, das außerhalb Frankens eher als Hagebuttenkonfitüre bekannt ist. Nach Berechnungen des Forschungsinstituts Nielsen kommt Maintal auf einen Marktanteil von knapp 60%. „Viele Konkurrenten haben es schon zu kopieren versucht. Alle haben sich bislang daran die Zähne ausgebissen“, sagt die

Geschäftsführerin. Manche bezeichnen die süße Versuchung auch als das Nutella Frankens. „Mehr als jedes zweite Glas, das in Deutschland gegessen wird, stammt aus unserem Familienunternehmen“, sagt der Schwager und Mitgeschäftsführer Klaus Hammelbacher. Nahezu jeder Krapfen in Franken ist mit Hiffenmark gefüllt. Die Wahrscheinlichkeit, dass dieses aus Haßfurt kommt, ist groß. Nur die Hagebutten, die kommen aus dem Ausland. 95% der Früchte stammen aus Rumänien. Alleamt werden sie von Hand gepflückt. Zwar denkt Hammelbacher darüber nach, die Früchte auch in Franken anzubauen. Die Bedingungen seien allerdings nicht ideal.

Vor allem auf die Regionalität und die Erfahrung der langen Tradition bauen die beiden Unternehmenschefs. Die Marke Maintal spielt dabei eine herausragende Rolle. Vor mehr als 125 Jahren gründete Josef Müller den Betrieb als Handel mit Vegetabilien und Landesprodukten. Bereits drei Jahre später stieg er in die Gelee- und Marmeladenproduktion ein. Damit ist Maintal das älteste Konfitürenunternehmen Bayerns. Als 24-Jährige ist Anne Feulner 1988 in den Betrieb eingetreten. Seit 1999 leitet die Urenkelin des Gründers in vierter Generation das Unternehmen gemeinsam mit ihrem Schwager.

Nachhaltige Ausrichtung

Seitdem hat sich einiges getan: Was heute Mainstream ist, war um die Jahrtausendwende noch fast revolutionär:

ZU DEN PERSONEN

Seit 01. Januar 1999 ist **Anne Feulner** Geschäftsführerin der Maintal Konfitüren GmbH. Bereits 1988 ist die Diplom-Kauffrau in das elterliche Unternehmen eingetreten und ist für Verwaltung, den Einkauf und das Marketing verantwortlich. Ebenfalls seit 1999 ist Schwager und Dipl.-Biologe **Klaus Hammelbacher** Geschäftsführer. Seit 1990 ist er im Unternehmen. Hammelbacher kümmert sich um die Technik, die Produktion und die Produktentwicklung.

www.maintal-konfitueren.de



Konfitüre von Maintal:
10 Mio. Gläser produzieren die Franken jährlich.



Die neuen Chefs führten eine Konfitüren-Biolinie ein und hatten damit genau das richtige Gespür, auch um sich von den großen Herstellern wie Schwartau oder Zentis abzuheben. „Mittlerweile macht das Biosegment 40 Prozent des gesamten Umsatzes aus“, sagt Hammelbacher. Unter Annes Feinste, der Vorname der Chefin ging in diese Marke ein, stehen die süßen Frühstückssnacks in den Regalen des Biofachhandels. Künftig soll der Anteil eher größer als kleiner werden. Vor allem, um die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens zu unterstreichen. Maintal bezieht seit 2010 zu 100% grünen Strom aus Windkraftanlagen aus der Gegend, hat Dächer mit Photovoltaikanlagen bestückt und künftig noch mehr vor: „Wir wollen über eine gasbetriebene Kraft-Wärme-Kopplung unseren Strom selbst herstellen“, sagt Hammelbacher. Auch der Verzicht auf Gentechnik gehört zu den Leitlinien. Zum anderen hat der Verkauf von Biomarmelade jedoch auch betriebswirtschaftliche Gründe: Die Margen sind deutlich besser als die von herkömmlichen Produkten.

Luft nach oben sehen die Franken vor allem in der Region. Sie wollen als bayerisches Unternehmen wahrgenommen werden. Deswegen wurde bei der Klassiklinie der Deckel mit einer Bayernlandkarte und blau-weißen Bänderchen verziert, um dem Verbraucher die Heimat und die regionale Verbundenheit näher zu bringen. Um bekannter zu werden, schaltet Maintal Anzeigen

in Fachmagazinen und setzt auf Social-Media-Kanäle – auf Facebook tummeln sich bereits knapp 1.300 Fans. Vor allem jedoch soll der Bekanntheitsgrad mit regionaler Radiowerbung erhöht werden: Beim Münchner Radiosender Arabella konnten Hörer drei Wochen lang ihr Lieblingsmarmeladenrezept einsenden. Im Sommer gab es die Gewinnerkonfitüre dann in München in ausgewählten Supermärkten. Über den lokalen Nürnberger Radiosender Ra-

dio F lobte Maintal sogar eine Marmeladenkönigin aus. Eine Jury kürte das beste Rezept. „Der Budgettopf für die Werbung ist allerdings begrenzt“, sagt Feulner. Einen mittleren sechsstelligen Betrag investiert das Konfitüreunternehmen jährlich.

Über die Grenzen wachsen

Nur mit regionaler Ehre wollen und können sich die Franken allerdings nicht begnügen. Auch über die Grenzen hinweg sollen die fränkischen Konfitüren ihren Weg finden. „Es wäre doch schön, wenn anstatt Sirup in den USA unser Hiffenmark gegessen würde“, scherzt Hammelbacher. Auch in Fernost gibt es die fränkische Marmelade mittlerweile. Derzeit ist ein Container auf dem Weg nach Asien. Dort wartet ein Importeur, der die Ware an die Händler verteilt. Bis zum Jahr 2024 soll sich der Auslandsanteil auf 15% erhöhen. Momentan liegt er noch unter 10%. Doch planen die Franken auch langfristig. „Meine Kinder, die jetzt 16 und 18 Jahre alt sind, könnten in zehn bis 15 Jahren in den Betrieb einsteigen und ihn die 5. Generation fortführen“, sagt Feulner.

Auf den Geschmack kommen sie zu Hause. Auf dem Frühstückstisch findet man ausschließlich Konfitüre aus der eigenen Produktion. „Vier, fünf verschiedene Sorten stehen bereit.“ Darunter ist auch immer ein Glas mit Hiffenmark. Selbst macht die Chefin die Konfitüre nicht. Schonender sei es, sie in der Fabrik herstellen zu lassen. ■

schorr@unternehmeredition.de



Mittlerweile macht das Biosegment 40 Prozent des gesamten Umsatzes aus.

„China ist der größte Einzelmarkt weltweit“

Erst vor Kurzem eröffnete der Automobilzulieferer Swoboda Hartmann ein Werk in China. Im Interview erklärt der Geschäftsführende Gesellschafter der Swoboda Hartmann Gruppe Dr. Matthias Groth, warum die Internationalisierung alternativlos war und wieso das Unternehmen mit den Autobauern mitzieht. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Herr Dr. Groth, ist es für Automobilzulieferer ein Muss, ins Ausland zu gehen?

Dr. Groth: Das Thema Internationalisierung ist für uns nicht „nice to have“. Die Internationalisierung gehört zwangsläufig dazu. Getrieben ist sie innerhalb Europas rein durch die Kostensituation. Das führte bei Swo-

boda Hartmann dazu, dass wir heute auch in Tschechien oder Rumänien mit Werken vertreten sind.

Gibt es für die Automobilindustrie Deutschland noch als eigenständigen Markt?

Nicht auf der Produktionsseite. Schon seit vielen Jahren ist Europa produktionsseitig ein homogener Markt. Dem Fahrzeughersteller ist es völlig egal, ob die Teile, die er von uns bekommt, in Deutschland oder anderen europäischen Ländern von uns gefertigt wurden. Er möchte die günstigste Möglichkeit haben, weil der Kostendruck in der Branche extrem hoch ist. Müssen die Produkte hochautomatisiert gefertigt werden, machen wir das in Deutschland. Bei sehr einfachen Prozessen kommen sie aus Rumänien.

Welche Rolle spielt der chinesische Markt?

Eine riesige. China ist mittlerweile der größte Einzelmarkt weltweit. In Europa werden jährlich 17 Mio. Fahrzeuge verkauft. In den USA sind es ebenfalls rund 17 Mio. Autos. In China sind es 19 Mio. Fahrzeuge. Mittlerweile verkauft Volkswagen nicht nur 30% der PKWs, sondern baut auch 30% der Autos dort.

Welche Gründe hat das?

China hat einen sehr großen Binnenmarkt mit einer enormen Kaufkraft.

Deswegen wollen die Chinesen natürlich auch die Wertschöpfung im Land haben. Die Autos sollen nicht nur dort zusammengebaut werden. Die Chinesen wollen auch, dass die Zulieferer dort die Teile produzieren. Intelligent steuern sie das über Zölle. Kommt ein fertiges Auto nach China, ist der Zoll extrem hoch. Wird ein Auto innerhalb Chinas gebaut, kann es sogar Subventionen geben, in nicht unwesentlicher Höhe. Das führt zu hohen Anreizen und zum Ergebnis, dass die Autos vor Ort gefertigt werden.

Was bedeutet das für die Unternehmen hierzulande?

Die Automobilhersteller, die im Ausland fertigen, wollen aufgrund ihrer Plattformstrategien heute mehr denn je, dass auch ihre Zulieferer global präsent sind. Das führt dazu, dass etwa der Auftrag für ein Europavolumen an Teilen vergeben werden soll, das dann allerdings nur derjenige bekommt, der auch in der Lage ist, diese Teile in China zu fertigen. So ist unser chinesisches Werk eine immer wichtiger werdende Voraussetzung für den Erhalt von Aufträgen auch für den deutschen Standort.

Haben Sie in China Angst vor Ideenklau?

Bedingt, da wir Teile produzieren, die technisch extrem anspruchsvoll sind. Das bedarf sehr vieler unterschiedlicher Fachdisziplinen, die wir aufbauen



ZUR PERSON

Dr. Matthias Groth, Diplom-Kaufmann, ist Inhaber der Swoboda Hartmann Gruppe. 2000 erwarb er die Hartmann-Gruppe von der Familie Hartmann aus dritter Generation und 2007 die Swoboda-Gruppe von der Familie Swoboda aus zweiter Generation. Gemeinsam mit Mitinhaber Dr. Thomas Freudenberg setzt er auf die Werte eines unabhängigen Familienunternehmens, wie langfristige Planung und Kontinuität. An acht Standorten in fünf Ländern erwirtschaften 2.000 Mitarbeiter einen Umsatz von 300 Mio. EUR

www.swoboda-hartmann.de



Zentrale von Swoboda Hartmann im bayerischen Wiggensbach: Der Automobilzulieferer ist international tätig.

und vorhalten müssen. In China können wir in unserer Fabrik mittelkomplexe Prozesse abbilden und sind technisch auf dem Niveau vergleichbar mit unserem tschechischen Werk.

Haben Sie Mitarbeiter mit nach China genommen?

Unser Standortleiter in China ist Deutscher. Daneben sind drei deutsche Mitarbeiter aus wichtigen technischen Funktionen von unserem Stammhaus nach China entsandt. Sie sind jeweils für drei Jahre dort. Alle weiteren Mitarbeiter sind Chinesen, die vor Ort ausgebildet werden, die aber auch in Deutschland gelernt haben.

Wie viele Mitarbeiter haben Sie dort?

Derzeit fährt die Produktion hoch und es arbeiten dort rund 60 Mitarbeiter. In drei Jahren werden es einige Hundert sein. Im August hatten wir die offizielle Einweihung. Seit Januar läuft bereits die Produktion. Momentan sind wir an der Planung für den zweiten Bauabschnitt.

Ein Problem ist, dass viele chinesische Mitarbeiter von heute auf morgen weg sind. Wie begegnen Sie dem?

In der Tat ist die Fluktuation in China sehr hoch. Generell, heißt es, beträgt sie pro Jahr mehr als 10%, was extrem hoch ist. Vor allem Unternehmen, bei denen einfache Montagetätigkeiten ausgeübt werden, kämpfen schwer. Unser

Ziel ist es natürlich, die Abgänge möglichst gering zu halten. Wir geben uns viel Mühe, für Kontinuität zu sorgen.

Welche Tipps können Sie den Unternehmern geben?

Man sollte zu allererst hinterfragen, ob der Markt reif für die Produkte ist, die man anbietet. Für einen Automobilzulieferer wie uns war das relativ schnell klar. Wichtig ist auch, persönliche Eindrücke anderer Unternehmer zu sammeln. Zudem sollten sich Unternehmer mit dem Umfeld und den kulturellen Gegebenheiten vertraut machen. Wichtig ist es, mit erfahrenen Beratern zusammen zu arbeiten. Es gibt viele Dinge zu beachten, die man alleine gar nicht leisten kann.

Sollten Unternehmer mit chinesischen oder deutschen Beratern zusammenarbeiten?

Wir suchten uns einen sehr erfahrenen, ehemaligen Mitarbeiter der dortigen Außenhandelskammer aus, der sich selbstständig gemacht hatte. Es muss kein Chinese sein, er muss allerdings erfahren sein. Auch die anderen Berater, wie Steuerberater oder Anwälte, sollten mit den lokalen Bedingungen sehr gut vertraut sein.

Mittlerweile wandern Unternehmen wieder aus China ab, weil die Produktionskosten zu hoch sind. Wie läuft das in der Automobilbranche?

Den Trend sehe ich noch nicht. Erste Tendenzen gibt es vielleicht bei den Kabelbaumherstellern. Bei denen ist die manuelle Fertigung noch sehr hoch. Das sind traditionell diejenigen, die die Karawane anführen. In Europa waren sie die ersten, die in die osteuropäischen Nachbarländer zogen, dann weiter nach Rumänien und Bulgarien, schließlich nach Weißrussland. In Asien sind sie mittlerweile in Vietnam tätig.

Weswegen verweigern sich immer noch viele Unternehmen, den außereuropäischen Schritt zu gehen?

Der Schritt nach Übersee mit einem eigenen Werk ist kapitalintensiv und erfordert eine starke und leistungsfähige Organisation im Mutterhaus. Gerade letzteres darf man bei einem Werksaufbau in einer fremden Kultur nicht unterschätzen. Es kommen Dinge auf einen zu, die man vorher noch nicht einmal geahnt hat. Viele ältere Unternehmer scheuen sich davor.

Wohin expandieren Sie als nächstes?

Unser nächster Schritt geht nach Mexiko. Dort werden wir 2015 mit der Produktion beginnen. Audi errichtet dort gerade ein Werk für die Produktion des neuen Q5. Viele Fahrzeughersteller haben sich aus Kostengründen für Mexiko entschieden, zumal von dort aus in viele Länder zollfrei geliefert werden kann. ■

schorr@unternehmeredition.de

„Aus China soll die nächste Wachstumswelle kommen“

Mehr als 70% des Umsatzes erwirtschaftet Deutschlands bekanntester Waagenhersteller bereits im Ausland. Künftig soll es noch mehr werden. Mit welchen Produkten **Bizerba** wo wachsen will, erläutert der Geschäftsführende Gesellschafter Andreas W. Kraut.

INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Herr Kraut, vor wenigen Wochen haben Sie 20 Prozent der Firmenanteile von der BWK Unternehmensgruppe zurückgekauft. Was waren die Gründe?

Kraut: Damit wollten wir ein Zeichen setzen und unser Commitment unterstreichen. Das Unternehmen soll langfristig in Familienhand bleiben.



ZUR PERSON

Andreas W. Kraut ist seit Oktober 2009 Geschäftsführender Gesellschafter der Bizerba GmbH & Co. KG. Seit 1866 ist Deutschlands bekanntester Waagenhersteller in Familienhand. Mittlerweile bietet Bizerba für Kunden aus Industrie, Handel, Handwerk und Logistik Hard- und Softwarelösungen rund ums Schneiden, Wiegen, Kassieren, Vermarkten, Informieren und vieles mehr. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen rund 3.200 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 450 Mio. EUR.

www.bizerba.de

Die nächste Generation steht schon bereit. Für uns bedeutet der Rückkauf auch ein Signal an die Mitarbeiter. In den 90er Jahren entschlossen wir uns zur weiteren Internationalisierung. Dafür holten wir uns 1994 die BWK ins Haus. Über die Jahre hat die Zusammenarbeit sehr gut entwickelt. Klar war aber auch, dass die BWK nicht ewig im Unternehmen bleibt.

Wollen Sie die restlichen 10 Prozent auch noch in die Familie zurückholen?

Das halte ich für nicht ausgeschlossen. Momentan ist das jedoch kein Thema.

Warum ist es für Sie so wichtig, das Unternehmen in Familienhand zu halten?

Weil Bizerba schon immer in Familienhand war und es in den Genen steckt, uns als Teil der Firma zu sehen. Unsere Aufgabe ist es, mit unseren Mitarbeitern dieses Unternehmen zu führen. Von einer Trennung sind wir meilenweit entfernt.

Wie wichtig ist das klassische Wiegen für Bizerba und wohin geht die Reise?

Wiegen ist die Basis unserer 1866 gegründeten Firma. Wir kommen sehr stark aus dem Handelsumfeld. Dann kam das industrielle Wiegen dazu. Schon vor dem zweiten Weltkrieg haben wir uns zum Marktführer in Deutschland entwickelt. Die Wiegentechnik entwickelte sich schnell weiter: Vom mechanischen Wiegen ging es über das elektronische bis hin zu PC-basierten Wägetechniken. In diesen

Innovationsschüben waren wir immer vorne dabei – haben uns auch in Europa und in den USA gut positioniert.

Wohin entwickelt sich die Technologie?

Die Wägetechnik ist immer noch sehr wichtig für uns. Mittlerweile beschäftigen wir allerdings die meisten Ingenieure in der Softwareentwicklung. Unsere neuesten Geräte sind Multimedia Devices mit Wägefunktion. Sie übernehmen die Datenverarbeitung, sie können Videos abspielen, Bilder schießen, ins Internet gehen und sind verbunden mit dem Warenwirtschaftssystem unserer Kunden. Es kann die Werbung darüber laufen, sie können das Personal schulen und viele Dinge mehr. Die Waagen haben große Displays, die Zusatzinformationen bieten. Kauft der Kunde ein Stück Fleisch, wird ihm eine Soße oder der passende Rotwein angeboten.

Ist Deutschland der führende Markt oder sind Sie in anderen Ländern auch schon soweit?

In China haben wir seit 2007 ein eigenes Werk. Dort produzieren wir für die ganze Welt, aber auch für den lokalen Markt dort. Allerdings ist der Markt dort noch nicht so weit entwickelt. Meist kommen noch traditionelle Wiegesysteme zum Einsatz. Die Entwicklung schreitet jedoch schnell voran. Wir sind bereit, beim nächsten Entwicklungsschub vorne dabei zu sein.

Wie sind Sie bei der Internationalisierung vorgegangen? →



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE & INNOVATION

ORGANISATION & FÜHRUNG

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de



Bizerba Gebäude in Balingen: Auf der Schwäbischen Alb entwickelt das Unternehmen seine Hightech-Produkte.

Wir haben die Zeit in den 80er und 90er Jahren genutzt, um uns in Europa breit zu machen und zum führenden Unternehmen zu avancieren. In der nächsten Phase, Anfang der 2000er Jahre, sind wir sehr stark in Nordamerika gewachsen. Hinter Deutschland ist das unser zweitstärkster Markt. Derzeit ist er unser Wachstumstreiber. Die europäischen Länder stagnieren eher. Seit 2007 haben wir uns darauf vorbereitet, die nächste Wachstumswelle in Asien einzuleiten.

Wie weit sind Sie dort?

Momentan ist der lokale Absatzmarkt noch nicht so stark. In den kommenden zwei, drei Jahren soll aus China heraus die nächste Wachstumswelle kommen. Schnell sind wir zum Ergebnis gekommen, dass das nur gelingt, wenn wir vor Ort sind und sowohl für den heimischen Markt dort als auch für andere Länder in Europa und Nordamerika produzieren. Mittlerweile arbeiten dort 150 Mitarbeiter. Mit dieser Doppelstrategie fahren wir sehr gut. Der chinesische Markt ist zwar noch nicht der Wachstumstreiber. Er soll es aber werden.

Woran liegt es, dass der chinesische Markt noch nicht richtig läuft?

Zum einen sind wir relativ spät in den Markt eingetreten. Unsere Konkurrenten waren fünf bis zehn Jahre früher am Start. Zum anderen ist der Markt in

der Breite immer noch sehr preissensitiv und auf günstigere Produkte ausgelegt. Darauf liegt nicht unser Fokus. Zudem ist China ein riesiges Land. Es dauert eine Weile, bis man dort eine Infrastruktur aufgebaut hat. Der Service rund um die Produkte ist für uns sehr wichtig. In China bauen wir momentan unser Netz auf. Deswegen ist der Markteintritt nicht ganz einfach.

Müssen die Mitarbeiter in Balingen durch die Internationalisierung um ihren Arbeitsplatz fürchten?

Nein. Durch die Expansion in andere Märkte haben wir in Deutschland sogar Arbeitsplätze geschaffen. Die neuen Geschäftsfelder sorgen für Stabilität. High-End-Produkte kommen auch weiterhin aus Deutschland. Durch die Produktergänzung aus China sind wir breiter und besser aufgestellt.

Auch in Südamerika wollen Sie wachsen. Was macht den Markt dort für Sie so interessant?

Die Kultur und die Essgewohnheiten etwa in Brasilien ähneln unseren doch sehr. Deswegen ist der Markt für uns prädestiniert. Wir haben bereits eine Tochtergesellschaft in Argentinien, allerdings keine Produktionsstätte dort. Die können wir uns mittelfristig in Brasilien vorstellen.

Wie groß ist Ihr Auslandsanteil momentan?

Rechnet man unsere Leasinggesellschaft heraus, liegt der Auslandsumsatz jetzt schon bei 75 Prozent des Gesamtumsatzes. Wir gehen davon aus, dass sich das Verhältnis in den kommenden Jahren auf 80 zu 20 Prozent einpendeln wird. Kurzfristig wird Nordamerika stark wachsen. Mittelfristig soll das Wachstum aus China und Südamerika kommen.

Wie soll sich Ihr Umsatz entwickeln?

Wir hatten im Jahr 2009 eine kleine Delle, ansonsten jedoch ein kontinuierliches Wachstum. 2012 lag der Umsatz bei 450 Mio. EUR. Spätestens im Jahr 2015 soll dieser auf 500 Mio. EUR klettern. Alles was wir tun, ist auf Wachstum ausgerichtet. Wir wollen jedoch nicht sprunghaft, sondern gleichmäßig organisch wachsen.

Hemmt der Rückkauf der BWK-Anteile Ihre Investitionsneigung?

Dieser belastet uns nicht. Hätte uns das gehemmt, wäre die BWK auch nicht ausgestiegen. Nahtlos können wir unsere Strategien fortführen.

Dann kommt eine Anleihe oder ein Börsengang für Sie nicht in Frage?

Wir haben eine solide finanzielle Basis, deswegen kommt die Begebung einer Anleihe oder die Platzierung von Anteilen nicht in Frage. Mit unseren Banklinien können wir das Wachstum stemmen.

Vielen Dank für das Gespräch.

schorr@unternehmeredition.de



Seit 2007 haben wir uns darauf vorbereitet, die nächste Wachstumswelle in Asien einzuleiten.

*Beschleunigen Sie Ihr
Unternehmenswachstum.
Mit Beteiligungskapital
der BayBG.*

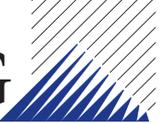


Mit ihren Beteiligungen hat die BayBG an der Erfolgsgeschichte von mehr als 2.000 Unternehmen mitgeschrieben.

Nutzen auch Sie Ihre Chancen.

Wir informieren Sie gerne und beantworten Ihre Fragen:
alois.boesl@baybg.de, Tel. 089 12 22 80-312, www.baybg.de

EIGENKAPITAL. BERATUNG. NETZWERK.
www.baybg.de

BayBG 
Bayerische
Beteiligungsgesellschaft mbH



HRS` mobile Zukunft: Bald soll neben Buchungen per App auch einchecken per Handy möglich sein.

„Das höchste Gut ist Zeit“

Unter der Leitung von Tobias Ragge übernahm das Hotelportal HRS 2008 Tiscover.com und 2011 die Mehrheit an der hotel.de AG. Als mobile Buchungsplattform kam im November 2012 die App Hotels Now hinzu. In welche internationalen Gefilde der junge Geschäftsführer die Gruppe künftig führen will, erklärt er im Interview mit der Unternehmeredition.

INTERVIEW **CYNTHIA CASTRITIUS**



ZUR PERSON

Tobias Ragge studierte internationale Betriebswirtschaftslehre an der European Business School in Oestrich-Winkel. Nach Stationen bei der Lufthansa AG und im Bereich Allianz-Management in Atlanta, USA, stieg er 2004 als Assistent der Geschäftsleitung bei HRS ein. Seit März 2008 leitet der 37-Jährige das Familienunternehmen mit weltweit mehr als 1.400 Mitarbeitern in zweiter Generation.

www.hrs.de

Unternehmeredition: Herr Ragge, Sie treiben die Internationalisierung von HRS stark voran. Was ist Ihre Strategie?

Ragge: Wir wollen unsere Auslandsaktivitäten sukzessive erweitern. Besonders im Geschäftsreisebereich sehen wir enormes Potenzial. Dabei stehen die dynamischen Wachstumsmärkte in Asien und Osteuropa im Fokus unserer internationalen Expansion. Auch in anderen wichtigen Wachstumsregionen wie Südamerika oder Indien werden wir das Hotelangebot ausbauen.

Sind Sie mittlerweile auf allen Kontinenten vertreten?

Ja. HRS hat rund 250.000 Hotelpartner in 180 Ländern. Insgesamt sind wir bereits in 12 Ländern mit eigenen Niederlassungen präsent. Unsere Hotteleinkäufer sind auf allen Kontinenten unterwegs, um das Hotelportfolio kontinuierlich zu ergänzen.

Wo wachsen Sie denn am stärksten?

China ist für uns mittlerweile zum

wichtigsten Auslandsmarkt avanciert. Mit über einer halben Milliarde Internetnutzern ist das Reich der Mitte heute schon der größte Online-Markt der Welt. Dementsprechend verzeichnen wir eine konstant steigende Nutzerzahl sowohl bei Privat- als auch bei Firmenkunden. Es war richtig, schon frühzeitig in den chinesischen Markt investiert zu haben.

Wie bauen Sie diesen aus?

Wir beschäftigen in China rund 150 Mitarbeiter und haben uns im Firmenkundensegment bereits zum drittgrößten Online-Reiseanbieter im Land entwickelt. Insgesamt bieten wir unseren Kunden in China eine Auswahl von rund 40.000 Häusern – Tendenz steigend.

Auch im Privatreisesegment haben die Chinesen mittlerweile die Deutschen als Reiseweltmeister abgelöst. Allein im vergangenen Jahr reisten 4,4 Millionen Chinesen nach Europa. Bis zum Jahr 2020 wird sich diese Zahl vervierfachen. →

MIT UNS KÖNNEN SIE IHR WACHSTUM RASANT STEIGERN

UND IHREN WETTBEWERB VERBLÜFFEN

In den letzten 10 Jahren haben wir mehr als 200 Unternehmen und Projekte über unsere (bankalternativen) Kapitalpartner finanziert – anspruchsvoll, kurzfristig, langfristig und maßgeschneidert. Durch uns erhalten Sie einfacher und schneller Zugang zu Krediten und Kapital. Dies führt dazu, dass Ihr Unternehmen flexibler und freier agieren kann. Dadurch steigern Sie Ihr Wachstum und sichern Ihren Ertrag. Wenn einer dieser Punkte für Sie wichtig ist, dann nehmen Sie jetzt Kontakt mit uns auf.



www.wachstum.youmex.de



youmex AG ist Deutsche Börse Listing Partner
youmex AG, Taunusanlage 19, 60325 Frankfurt / Germany, +49 69 50 50 45 000, www.youmex.de



Welchen Umsatzanteil haben Sie im Ausland?

Wir erzielen rund 40% unseres Buchungsumsatzes außerhalb Deutschlands.

Welchen Stellenwert haben stationäre Niederlassungen für ein Internetunternehmen wie Ihres?

Unsere Kunden erwarten von uns weltweit eine starke Präsenz. Daher ist es wichtig, dass wir weltweit eine große Hotelauswahl bieten und insbesondere unsere Firmenkunden auch vor Ort betreuen.

Im Inland setzen Ihnen Wettbewerber wie Expedia oder Tripadvisor zu. Welche neuen Wege gehen Sie hier?

Wir setzen vor allem auf Kundenorientierung. Auch mobile Buchungen werden zunehmend beliebter. In naher Zukunft wird es jedoch nicht mehr nur um das mobile Buchen an sich gehen. Das höchste Gut ist die Zeit. Was beim Fliegen heute schon selbstverständlich ist, könnte auch bald in der Hotellerie zum Alltag gehören. So wäre es denkbar, dass Reisende bereits unterwegs per Handy einchecken sowie die Zimmernummer und die Zugangsberechtigung auf ihr Smartphone laden.

Mithilfe von Near Field Communication (NFC) wäre es auch möglich, dass Gäste gleich bei der Ankunft an der Rezeption zusätzliche Informationen zum Hotel und zu seinen Leistungen auf ihrem Smartphone abrufen, etwa die Öffnungszeiten des Wellnessbereichs oder die Speisekarte des Restaurants. All das könnte künftig auch eine Hotel-App leisten.

Aufgrund der aggressiven Konkurrenz von Last-Minute-Buchungs-Apps wie JustBook sahen Sie sich gezwungen, selbst eine solche App namens Hotels Now herauszubringen. Wie hat sich diese bisher bewährt?

Sie ist sehr erfolgreich und wurde europaweit bereits mehr als 750.000 Mal

heruntergeladen. 75% der bei HRS über mobile Endgeräte getätigten Buchungen beziehen sich auf eine Ankunft am gleichen oder dem folgenden Tag. Reine Nischenanbieter werden es jedoch schwer haben, sich am Markt zu behaupten.

Im Zuge Ihrer Neustrukturierung wollen Sie alle Marken unter einem Dach in Köln bündeln. Das heißt auch, dass der Firmensitz von hotel.de in Hamm schließen wird. Wie bewerten Sie im Nachhinein die Übernahme Ihres damaligen Konkurrenten hotel.de?

Hotel.de hat sich sehr gut in die HRS Group integriert und wir profitieren ge-

genseitig von unserem Know-how. Am Markt werden unsere vier Marken weiterhin eigenständig agieren und sich auf unterschiedliche Kundensegmente fokussieren. Der hotel.de-Standort in Nürnberg ist und bleibt ein fester Bestandteil der Unternehmensgruppe.

Mit welchen Mitteln möchten Sie Ihre Expansion vorantreiben?

Wir richten unser Augenmerk auf organisches Wachstum und unseren Fokus auf Firmenkunden. Unser Team ist zudem sehr effizient in der Umsetzung der Projekte.

Sind Internationalisierungsstrategien für Familienunternehmen aufgrund ihrer Verwurzelung mit der Gründerfamilie schwieriger zu realisieren?

Ganz im Gegenteil. Als Familienunternehmen können wir wesentlich schneller und flexibler agieren als börsennotierte Unternehmen. Es ist uns jedoch wichtig, nachhaltig zu wachsen und dabei unabhängig zu bleiben.

Gerade im Internet sind Innovationen entscheidend für den Erfolg. Welche innovativen Wege werden Sie einschlagen?

Einfache und leicht zu bedienende Produkte sowie Schnelligkeit werden künftig über den Erfolg einer Marke entscheiden. Der E-Commerce-Bereich ist extrem schnelllebig. Es wird immer wichtiger, die Angebote weiter zu personalisieren, um dem Nutzer genau die Inhalte anzuzeigen, die ihn interessieren. Zudem wird die technologische Entwicklung und die damit wachsende Mobilität der Menschen die Reisebranche grundlegend verändern. Daher werden wir unser mobiles Angebot auch weiter mit innovativen Lösungen ausbauen.

Vielen Dank für das Gespräch. ■

redaktion@unternehmeredition.de



China ist für uns mittlerweile zum wichtigsten Auslandsmarkt avanciert.

Unternehmer
Edition empfiehlt:

Ihre **Spende** für die
Nothilfe Philippinen!

Helfen Sie mit!

Der Taifun Haiyan verwüstete große Teile der Philippinen. Tausende Menschen starben, mehrere Millionen haben kein Zuhause mehr. Handicap International war bereits vor der Katastrophe vor Ort und konnte umgehend mit der Hilfe beginnen: Nothilfe für Menschen mit Behinderung und Schutzbedürftige, Wasseraufbereitung für 50.000 Menschen pro Tag, Nothilfe-Sets und Hilfe beim Wiederaufbau. Helfen Sie mit!

Mehr Informationen unter: www.handicap-international.de

**HANDICAP
INTERNATIONAL**

Geschäfte am Zuckerhut

Der brasilianische Markt hat sich nach einer jahrzehntelangen Militärdiktatur und strenger Devisenbewirtschaftung seit einigen Jahren auch für mittelständische Investoren geöffnet. Doch Brasilien ist nicht Europa und auch nicht Nordamerika. Was Unternehmer zu beachten haben. VON **ADI SEFFER**

Während Großunternehmen wie Siemens, EADS, ThyssenKrupp, Volkswagen und auch Scheffler seit Jahrzehnten in Südamerika im Markt präsent und auch zum Teil sehr erfolgreich tätig sind, ist die Marktattraktivität für mittelgroße Firmen stets dahinter zurückgeblieben. Dies jedoch zu Unrecht. Die einstmaligen Schwierigkeiten insbesondere im Devisenbewirtschaftungsrecht sind mittlerweile stark gelockert worden. Der riesige brasilianische Binnenmarkt

ist für ausländische Investoren sehr attraktiv. Gleichwohl gibt es einige wichtige Punkte zu beachten:

1. Die portugiesische Sprache Brasilien ist vor allem ein riesiger Binnenmarkt. Der Wirtschaftsverkehr ist daher anders als in Deutschland und in Zentraleuropa meist ohne Kontakt zu ausländischen Märkten und Kunden organisiert. Dies führt dazu, dass vor allem – wenn nicht ausschließlich – in der Landessprache kommuniziert wird. Die Kenntnisse von Portugiesisch sind daher essenziell auf allen Ebenen der Geschäftsbeziehung. Dies heißt selbstverständlich nicht, dass der Geschäftsleiter unbedingt Portugiesisch sprechen muss, der Einsatz von Muttersprachlern erleichtert den Austausch mit brasilianischen Partnern, auch wegen der Mentalität, jedoch enorm. Für den Behördenverkehr sind dies unersetzlich.

2. Nachhaltigkeit Der Erfolg des Markteintritts in Brasilien lebt von persönlichen Kontakten. Diese müssen aufgebaut und gepflegt werden. Selbstverständlich ist auch den brasilianischen Kunden und Geschäftspartnern die Entfernung nach Europa und die teils langen Anreisezeiten wohl bekannt. Andererseits ist dies für Brasilianer keine Besonderheit, die lange Anreisezeiten gewohnt sind. Vor allem sollte aber der Eindruck fehlenden Interesses durch zu lange Pausen zwischen den Besuchen gar nicht erst erweckt werden.

Der brasilianische Geschäftspartner bzw. Kunde muss erkennen, dass es dem deutschen Partner ernst ist, und hierfür spezielle Ressourcen in Form von Geld, Personal und vor allem auch Zeit eingeplant sind. Der Markteintritt und die Bearbeitung des brasilianischen Marktes sollten daher gut überlegt werden. Die Chancen sind groß. Eine nur beiläufige Marktbearbeitung verbietet sich.



ZUR PERSON

Adi Seffer ist Rechtsanwalt und Partner im Bereich Gesellschaftsrecht und Transaktionen bei Heuking Kühn Lüer Wojtek und verantwortlicher Partner für das Brazilian Desk der Kanzlei. Heuking Kühn Lüer Wojtek ist eine Partnerschaft von mehr als 250 Rechtsanwälten, Steuerberatern und Notaren mit sieben Standorten in Deutschland und Büros in Brüssel und Zürich.

www.heuking.de



Der Erfolg des Markteintritts in Brasilien lebt von persönlichen Kontakten.

3. Bürokratie Brasilien hat – naturgemäß – eine ganz eigenständige Bürokratie mit besonderen Vorschriften und Steuern gerade auch bezogen auf Auslandsinvestitionen. Der im letzten Jahr eingeführte Importzoll auf PKW oder die aktuellen Ausschreibungsverfahren für die Privatisierung der großen Flughäfen des Landes sind hierfür aktuelle Beispiele. Brasilien steht insbesondere im Hinblick auf die Infrastruktur, nicht nur wegen der Fußball-Weltmeisterschaft und Olympia, vorriesigen Herausforderungen. Erklärtes Ziel der Regierung ist, hierfür auch die Ressourcen ausländischer Investoren nutzbar zu machen. Das gilt für Großunternehmen, aber auch und gerade für mittelgroße Unternehmen. Diese, auch politische Öffnung ist eine große Chance. Hierbei muss allerdings bedacht werden, dass eine Orientierung über die einschlä-

gigen Vorschriften, Steuern und Verfahren unabdingbar ist. Für brasilianische und erst recht für ausländische Teilnehmer ist die Mitwirkung an Ausschreibungen ohne professionelle Hilfe kaum möglich.

4. Verbände und deutsche Wirtschaftsförderung Sowohl der BDI als auch die Industrie- und Handelskammern verschiedener Länder und großer Städte und naturgemäß die Außenhandelskammer in Sao Paulo mit ihren Dependancen in Rio de Janeiro, Porto Allegre und neuerdings auch in Nordbrasilien, geben eine oft sehr kostengünstige Hilfestellung für die notwendige Orientierung. Bereits in Deutschland können hierfür Vorbereitungsmaßnahmen wie Delegationsreisen und Ähnliches in Angriff genommen werden. Die Außenhandelskammer Sao Paulo mit ihren Dependancen bietet aktive Hilfestellung vor Ort an.

5. Guter Rat ist teuer? Eine interessengerechte, vor allem aber unabhängige Beratung kann die beabsichtigten Aktivitäten oder Institutionen nach Brasilien steuern und ihren Erfolg bestmöglich sichern. Damit kann selbstverständlich nicht das unternehmerische Risiko abgesichert werden. Das enorme Rechts- und Steuerrisiko eines ungünstigen Vertrags- oder Geschäftskonzepts, bei dem die eigenen Interessen nicht wie geplant verwirklicht werden können und daher das Investment gefährdet wird, kann jedoch deutlich reduziert werden. Ein solcher Rat ist nur dann teuer, wenn er zu spät kommt und nicht mehr steuernd eingreifen kann, sondern allenfalls nur noch streitschlichtend oder streitabwendend erfolgen muss. Die Durchsetzung von berechtigten Schadensersatzforderungen ist aufwendig und oft vorher vermeidbar. Richtig ist, in guten Rat rechtzeitig zu investieren. ■

Anzeige

Leidenschaft Mittelstand

Bank M
 Repräsentanz der biw Bank
 und Wertpapiere AG für Investments

BEWEGEN
 statt Versprechen

Indien setzt auf den Maschinenbau

Das Wachstum in Indien schwächte sich zuletzt ab. Dennoch sind die Wachstumsraten immer noch stattlich. Langfristig will das Land den Industriesektor stark ausbauen. Davon könnten auch deutsche Betriebe profitieren. VON **ANDREAS FLACH**

Trotz einer leichten Abschwächung des Wirtschaftswachstums auf rund 4,5% gehört Indien mittelfristig zu den am stärksten wachsenden Volkswirtschaften der Welt. Die indische Regierung erwartet ein Wachstum von 5,5% für das Fiskaljahr 2013/2014 nach einer Belebung im zweiten Halbjahr. Für die Zeit nach den Parlamentswahlen 2014 wird darüber hinaus mit weiteren Reformen zu rechnen sein, die den Wachstumstrend wieder nachhaltig verbessern sollten.

Mit seinen 1,2 Mrd. Einwohnern ist der Subkontinent von einer hohen Binnen-

nachfrage geprägt. In Folge der demografischen Entwicklung ist auch für die Zukunft von anhaltendem Wirtschaftswachstum auszugehen. Die im September 2012 eingeleiteten Liberalisierungen seitens der indischen Regierung lassen umfangreichere Investitionen auch seitens ausländischer Beteiligungen zu. Seit dieser Öffnung der Märkte gehört Indien zu den attraktivsten Ländern für grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten deutscher Unternehmen. Durch den Abbau von bürokratischen Investitionsbarrieren wird der Markteintritt in die größte Demokratie der Welt zunehmend erleichtert und verspricht ein anhaltendes langfristiges Wirtschaftswachstum mit überdurchschnittlichen Renditen.

Bedarf an Maschinen wächst

Das Wachstum des indischen Bedarfs an Maschinen und Ausrüstung hat sich zwar abgebrems, wuchs in den letzten vier Finanzjahren aber immerhin noch mit durchschnittlich 4% p.a. Die Bauaktivitäten verzeichneten im letzten Finanzjahr noch ein Wachstum von 4,3%.

Langfristig will das Land den gesamten Industriesektor deutlich ausbauen, um Arbeitsplätze für die wachsende Gruppe junger Menschen zu schaffen. Der Anteil des verarbeitenden Gewerbes am BIP soll entsprechend der Vorgabe der „National Manufacturing Policy“ von derzeit geringen 14% auf mindestens 25% im Jahr 2022 steigen. Entsprechend ist zu erwarten, dass

sich die Einfuhren von Maschinen und technischen Anlagen deutlich erhöhen werden. Im vergangenen Jahr wurden bereits Maschinen im Wert von 30,6 Mrd. USD eingeführt, eine Veracht-fachung der Importe des Jahres 2002.

Für ein erfolgreiches wirtschaftliches Engagement auf dem indischen Subkontinent ist es für deutsche Mittelständler allerdings sehr wichtig, die landestypischen rechtlichen und kulturellen Gegebenheiten gut zu kennen und einen langen Atem mitzubringen. Wer noch keine Indienerfahrungen gesammelt hat, sollte sich bei seinem Markteintritt unbedingt durch erfahrene Berater unterstützen lassen.

Dazu gehören bspw. bei geplanten Direktinvestitionen die Bewertung von Markteintrittsstrategien, Machbarkeitsstudien und Standortanalysen sowie im Fall von geplanten Akquisitionen M&A-Dienstleistungen sowie Transaktionsunterstützung durch Due Diligence und Bewertungsdienstleistungen.

Auf der Compliance-Seite spielt die Erstellung oder Prüfung indischer Steuerbilanzen sowie die Erstellung oder Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen nach Indian GAAP, IFRS oder HGB eine große Rolle.

Indische Investitionen in Europa

Im Gegenzug sind aufgrund des wirtschaftlichen Wachstums immer mehr indische Unternehmer zum Zwecke der eigenen Diversifikation bereit, grenz-



ZUR PERSON

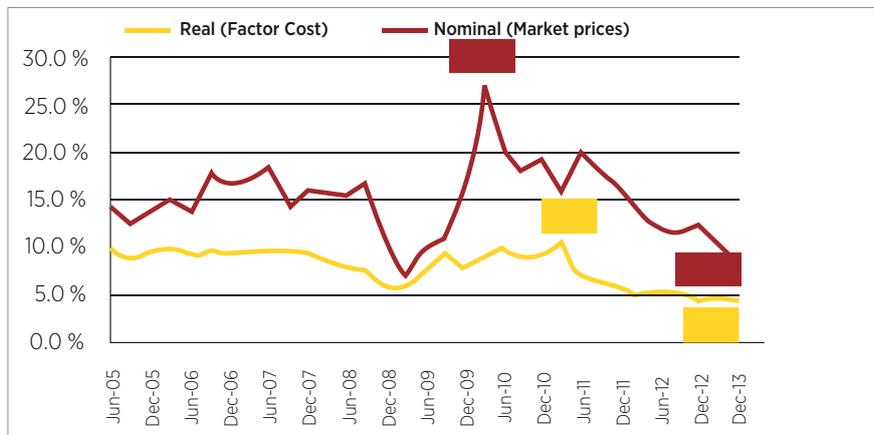
Andreas Flach ist Partner und Leiter des India Desk der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Beratung deutscher Mittelständler bei Fragestellungen rund um die Themen Transaktionsberatung, Steuerstrukturierung, Compliance, Wirtschaftsprüfung und Fraud.

www.bdo.de

überschreitende Investitionen in europäischen Ländern zu tätigen. Dies gilt nicht nur für große börsennotierte Unternehmen, sondern zunehmend auch für den indischen Mittelstand. Dabei rückt der Investitionsstandort Deutschland als industrielles Kernland Europas zunehmend in den Fokus.

Zur optimalen Gestaltung des Markteintritts oder zur effizienten Weiterentwicklung bestehender Geschäftsaktivitäten in Deutschland bedarf es daher versierter Berater, die die spezifische Denkweise indischer Unternehmer verstehen und nachvollziehen können.

Bruttoinlandsprodukt in Jahren



Quelle: MOSPI (capitalmind.in)

FAZIT

Trotz der in letzter Zeit zunehmenden gemischten Signale aus Indien ist zu erwarten, dass bereits 2014 mit einer positiven Trendwende bei Strukturreformen und Wachstum zu rechnen ist. Der

erforderliche Ausbau der Infrastruktur und die weiter voranschreitende Industrialisierung des Landes sichern die hohe Attraktivität für deutsche Maschinen- und Anlagenbauer. ■

— Anzeige —

STRATEGIE AM WERK.

Als Unternehmen für die Fabrikplanung, die Optimierung von Fabrikanlagen und Produktionslogistik-Systemen folgen wir klaren Leitlinien: Wir planen von innen nach außen. Wir bringen Wirtschaftlichkeit und technische Lösungsqualität in Einklang, und wir planen systematisch von der Projektplanung bis zum Start of Production (SOP). Als Inspirationsquelle dient uns oft die Natur. Sie bietet einen der größten Baumeister überhaupt. www.metroplan.de

Fallstricke bei der Expansion nach Polen

Schon wegen der geografischen Nähe liegt es für viele mittelständische Unternehmen nahe, nach Polen zu expandieren. Damit die Internationalisierung nicht floppt, sollten Unternehmer allerdings einige Punkte beachten. VON **OSKAR-DANIEL GOSTOMSKI** UND **ANDRZEJ KOZIOL**

Für eine Auslandsexpansion und den Aufbau von internationalen Geschäftsbeziehungen ist eine kompetente rechtliche Beratung unabdingbar. Die fehlende Rechtskenntnis des Ziellandes kann nicht nur viel Zeit und Nerven kosten, sondern auch enorme finanzielle Einbußen verursachen.



ZU DEN PERSONEN

Oskar-Daniel Gostomski (links)

Andrzej Koziol (rechts)

sind Rechtsanwälte in der Kanzlei Goldenstein & Partner mit jeweils drei Standorten in Deutschland und in Polen. Seit Beginn ihrer anwaltlichen Tätigkeit sind die Autoren im grenzüberschreitenden Rechtsverkehr zwischen Deutschland und Polen tätig.

www.ra-goldenstein.de

Fallstrick 1: Formalismus

In die erste Falle können Sie schon bei der Gründung eines Unternehmens in Polen tappen. Die Gründung einer GmbH in Polen setzt nämlich wesentlich mehr Eigeninitiative als der entsprechende Vorgang in Deutschland voraus. Nach der Beurkundung des Gesellschaftsvertrages beim Notar sind umfangreiche und zum Teil recht komplizierte Formulare beim polnischen Registergericht einzureichen. Wenn Sie hier einen Fehler machen, wird das Gericht Ihnen eine sehr kurze Frist von 7 Tagen zur Berichtigung Ihres Eintragsantrags setzen. Sollten Sie innerhalb dieser Zeit den Fehler nicht nach Wünschen des Gerichts berichtigen, dann müssen Sie das ganze Verfahren von vorne beginnen.

Fallstrick 2: Verfahren vor den Gerichten

Jeder Unternehmer trifft irgendwann auf einen nicht ganz zahlungswilligen Geschäftspartner. Dies gilt leider auch für Polen. Sollte Ihr Schuldner hartnäckig die Zahlung verweigern, dann müssen Sie den Gerichtsweg beschreiten. Hier erwarten Sie unter Umständen aber einige Überraschungen, wenn Sie Ihre Rechte ohne anwaltliche Hilfe durchsetzen wollen.

Sie müssen ohne Aufforderung vom Gericht die Gerichtskosten einzahlen, in der Regel 5% des Streitwertes. Sollten Sie dem deutschen Muster folgen und auf eine Gerichtskostenaufforderung warten, wird Ihre Klage eventuell abgewiesen. Sehr wichtig ist daher, dass Sie daran denken, bereits in der ersten Klageschrift alle für die Sache relevanten Umstände anzugeben, weil Sie sich sonst auf bestimmte Tatsachen nicht mehr berufen können und eine Präklusion droht.

Ein weiteres Praxisproblem: Werden Sie von einem ausländischen Unternehmen verklagt, wird Ihnen sodann die Klage in Deutschland mit Hilfe eines deutschen Gerichts zugestellt. Sollte der Klage keine beglaubigte deutsche Übersetzung beigelegt sein, so können Sie die Annahme des zugestellten Schriftstückes verweigern. Liegt aber die Übersetzung vor, müssen Sie unbedingt tätig werden. Wenn Sie mit der Klage zunächst zu Ihrem vertrauten Rechtsanwalt in Deutschland gehen, verlieren Sie wertvolle Zeit. Das Gericht wird Ihnen nämlich eine Frist von maximal zwei Wochen zur Klageerwidderung setzen. Wenn Sie diese Frist verstreichen lassen, erwartet Sie ein Versäumnisurteil, das ohne besondere Schwierigkeiten in Deutschland vollstreckt werden kann.

”

Wenn Sie mit der Klage zunächst zu Ihrem vertrauten Rechtsanwalt in Deutschland gehen, verlieren Sie wertvolle Zeit.

Fallstrick 3: Der Internethandel

Der Internethandel bietet vielfältige Möglichkeiten, zugleich jedoch auch eine Menge Risiken. Das Problem: Wenn Sie Ihre Waren an polnische Verbraucher liefern wollen, dann müssen Sie auch die polnischen Verbraucherschutzvorschriften beachten, da sonst eine Abmahnung droht. Dies betrifft insbesondere die Widerrufsbelehrung, das Impressum, die Datenschutzbestimmungen und die AGB-Klauseln.

Einer sehr großen und zweifelhaften Beliebtheit erfreuen sich bei deutschen Unternehmern unter anderem

Klauseln wie die Gerichtsstandsvereinbarung in Deutschland, die auch für Verbraucher aus dem Ausland gelten

sollen. Auch der Ausschluss des Widerrufsrechts oder etwa eine Klausel mit dem Inhalt, dass die verkaufte Ware geringfügig von deren bildlicher Darstellung im Webshop abweichen kann, ist angesagt. Ohne in juristische Feinheiten einsteigen zu wollen – wenn Sie in Ihrem Onlineshop solche Klauseln verwenden, sollten Sie diese sofort entfernen, weil die Konkurrenz sehr gerne auf Ihre Fehler wartet und dann abmahnt. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie im Umgang mit ausländischen Kunden jede beliebige Klausel in den Vertrag aufnehmen dürfen. ■

— Anzeige —



München ■ Hongkong ■ Shanghai ■ Singapore

MELCHERS  Raffel

- Know-how und Netzwerke von 1.700 Mitarbeitern in Technologie- und Konsumgütermärkten an 25 Standorten Asiens
- Erfahrung aus 150 Jahren erfolgreicher Geschäfte in China
- Name des Vertrauens in Asien und Europa
- Erfahrung aus zahlreichen Strategie- und M&A-Projekten

für den Erfolg Ihrer unternehmerischen Vorhaben in Asien.

Strategie

- Business Development
- Gestaltung Geschäftsmodelle

M&A

- Kauf und Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen
- Gestaltung von Joint Ventures und Allianzen

Tücken im Exportvertrag

Von Waschmaschinen über Autos bis hin zu Windkraftanlagen: Deutsche Produkte werden in die ganze Welt exportiert. Immer wieder kommt es dabei zu Streitigkeiten mit Vertragspartnern. Lieferverträge helfen, sich abzusichern. VON **GUIDO DORNIEDEN**



ZUR PERSON

Guido Dornieden ist Rechtsanwalt und auf Handels- und Vertriebsrecht spezialisiert. Er berät am Kölner Standort der Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH. Die Full-Service-Kanzlei ist mit rund 350 Rechtsanwälten und Steuerberatern in elf deutschen Wirtschaftsmetropolen vertreten und mit mehreren Auslandsbüros präsent. Zu ihren Mandanten zählen große und mittelständische Unternehmen sowie die öffentliche Hand.

www.luther-lawfirm.com

Endlich hatte der Stuttgarter Elektronikhersteller den Einstieg in den chinesischen Markt geschafft: Ein Auftrag für die Lieferung von Transformatoren lag auf seinem Tisch. Um nicht völlig blauäugig in das Projekt zu starten, sicherte sich der Mittelständler im Liefervertrag gegen Probleme mit seinem neuen chinesischen Geschäftspartner ab: Sollte es jemals Auseinandersetzungen vor Gericht geben, müssten diese am Landgericht Stuttgart – und zwar auf Basis von deutschem Recht – geführt werden.

Was in der Theorie gut klang, zeigte in der Praxis Nachteile: Der chinesische Kunde zahlte wegen vermeintlicher Qualitätsmängel die letzte Rate über 200.000 EUR nicht, so dass der mittelständische Hersteller tatsächlich Klage gegen seinen chinesischen Vertragspartner einreichen musste. Weitere ernüchternde Erfahrungen folgten: Schon aus der prozessualen Notwendigkeit, dem Kunden in China die Klageschrift förmlich zuzustellen, wurde eine mehrjährige Hängepartie. Und auch dies nur, um anschließend festzustellen, dass das Urteil eines deutschen Gerichts wenig hilfreich ist, um eine Zwangsvollstreckung in China zu beantragen.

Deutsche Gerichtsurteile gelten nicht überall

China ist allerdings keine Ausnahme. Auch in zahlreichen anderen Ländern

wie etwa Russland werden Urteile eines staatlichen deutschen Gerichts im Zweifel nicht anerkannt und sind daher nicht vollstreckbar. Im Fall des Stuttgarter Elektronikherstellers bedeutet das ganz konkret: Er geht leer aus und bleibt zudem auf den Kosten des Gerichtsverfahrens sitzen.

Tatsächlich ist die Vollstreckung deutscher Gerichtsurteile nur in vergleichsweise wenigen Staaten – etwa in der EU – gesichert. Wo dies nicht der Fall ist, besteht die Möglichkeit, anstelle der staatlichen Gerichte die Zuständigkeit eines privaten Schiedsgerichts zu vereinbaren. Bei Schiedssprüchen ist die Rechtslage nämlich deutlich besser. In den meisten Ländern, die im internationalen Handel eine Rolle spielen, werden Schiedssprüche auf Basis der „New York Convention“ vollstreckt. Die gilt grundsätzlich auch in China.

Das passende Recht finden

Es gibt noch weitere Gründe, weshalb deutsche Unternehmen bei Verträgen mit ausländischen Partnern nicht in jedem Fall auf deutsches Recht pochen sollten: In bestimmten Fällen kann die Vereinbarung eines ausländischen Rechts schlicht Geld sparen. So gesteht beispielsweise das deutsche Recht Vertragshändlern einen in aller Regel sehr teuren nachvertraglichen Ausgleichsanspruch zu, falls der Prin-

”

Die Vollstreckung deutscher Gerichtsurteile ist nur in vergleichsweise wenigen Staaten gesichert.

zipal den Vertrag mit ihm kündigt und von dem von ihm aufgebauten Kundenstamm profitiert. In vielen anderen Rechtsordnungen gibt es einen solchen Anspruch dagegen nicht. Selbst innerhalb der EU ist die deutsche Position eher die Ausnahme. Unternehmen, die hier bei grenzüberschreitenden Verträgen das „richtige“ Recht wählen, können daher mitunter erhebliche Kosten einsparen. Aber auch für gewöhnliche Lieferverträge mag es im Einzelfall vorteilhaft sein, den tendenziell käuferfreundlichen Bestimmungen des deutschen Rechts durch die Wahl eines ausländischen Rechts zu entgehen. Gar nicht selten greifen etwa deutsche Unternehmen auf Schweizer Recht zurück, welches weitergehende Haftungsbeschränkungen in Standardverträgen zulässt als das deutsche Recht.

Nicht alles ist vertraglich regelbar

Problematisch sind oft auch vertragliche Vereinbarungen, die das Eigentum an einer Sache und andere Zahlungssicherheiten betreffen. Denn diese Fragen regeln sich nach dem Recht des Staates, in dem sich die Sache gerade befindet – und das unabhängig von der zwischen den Parteien getroffenen Rechtswahl. Beispielsweise ist es in der Schweiz erforderlich, einen vertraglich vereinbarten Eigentumsvorbehalt öffentlich registrieren zu lassen, damit dieser dort Wirkung entfaltet.

FAZIT

Festzuhalten ist, dass Vertragswerke für grenzüberschreitende Lieferbeziehungen eine ganze Reihe zusätzlicher Probleme aufwerfen im Vergleich zu Verträgen für die „innerdeutsche“ Lieferkette. Nicht nur sind darin verschiedene zusätzliche Themen zu regeln, sondern muss auch sowohl das Recht im Land des Lieferanten als auch im Land des Kunden berücksichtigt werden. Und möglicherweise auch die wirksame Vereinbarung einer professionellen Schiedsordnung, um nicht nur Recht zu haben, sondern dieses auch durchsetzen zu können. Pauschale Empfehlungen für „einen Vertrag mit ausländischen Handelspartnern“ gibt es daher nicht. Aber eine gründliche Vorbereitung, bevor der Liefervertrag unterzeichnet wird, kann im Streitfall ganz erheblich Zeit und Geld sparen. ■

Anzeige

Wir gestalten Erfolg

Atreus ist Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland.

Atreus-Einsatzspektrum

Außergewöhnliche Unternehmenssituationen

wie Neuausrichtung, Restrukturierung, Sanierung, Turnaround, Unternehmenskauf oder -verkauf, Post-Merger-Integration und Gründung

Programm- und Projektmanagement

wie IT-Projekte, Implementierung von Reportingsystemen, Optimierung von Einkaufs-, Verkaufs- oder Produktionsabläufen

Klassische Personalbeschaffungsprobleme

Überbrückung von Vakanzen, Ergänzung des Know-hows oder Verstärkung der Ressourcen in Funktionen wie Finanzen, Personal, Produktion, Logistik, Vertrieb oder Marketing

Internationale Aufgaben

wie Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften, Krisenmanagement oder Umsetzung von Wachstumszielen

Coaching

wie Begleitung von Generationswechseln oder Unterstützung von Führungskräften in kritischen Situationen „on the job“

www.atreus.de

Atreus GmbH

Landshuter Allee 10
D-80637 München

Ferdinandstraße 6
D-61348 Bad Homburg v.d.H.

kontakt@atreus.de

ATREUS
interim management

Abkupfern – nein danke!

Erfolg versprechende Maßnahmen der Pirateriebekämpfung sollten die Produktionsverlagerung begleiten. Meist werden jedoch die Risiken für Unternehmen und Geschäftsführer sowie die Erfolgchancen der Pirateriebekämpfung falsch eingeschätzt.

VON PROF. DR. PETER LUTZ

Manch Unternehmer nimmt die Piraterie und die dadurch verursachten Schäden als unvermeidbare Tatsache hin, ohne sich über die Dimension der Gefahren wirklich im Klaren zu sein. Wird die Verbreitung

von Imitaten geduldet, hat dies nicht nur Umsatzausfälle und Imageschäden zur Folge, sondern auch Haftungsrisiken für das Unternehmen und die Geschäftsführer. Die schulterzuckende Hinnahme der Plagiate als in Kauf zu nehmenden Bestandteil der Produktionsverlagerung ist eine gefährliche Einstellung.

Umsatzausfall, Imageverlust und Haftungsrisiken

Wer ein Plagiat gekauft hat, braucht kein Original mehr, es entsteht also kurzfristig ein direkter Umsatzverlust. Mittelfristig kann sich ein Zweitmarkt mit Plagiaten ergeben, so dass die Umsätze einbrechen, schließlich ergibt sich ein Downtrading der Marke. Dies konnte man bei der Marke „Ralph Lauren“ feststellen, die von einer Premiummarke zu einer Allerweltsmarke degenerierte.

Das mühsam erarbeitete Qualitätssimage löst sich auf. Die oft mangelhafte Qualität des Plagiats wird dem Hersteller oder dem Händler des Originals vorgehalten, so dass dieser sich zum Schutz des Images seiner Leistungen gezwungen sieht, das Plagiat gegen ein Original auszutauschen, ohne dem Kunden die Kosten in Rechnung zu stellen. Es entsteht also ein weiterer Umsatzverlust. Wird ein Käufer eines Plagiats geschädigt, so können sogar Haftungsansprüche gegen das Unternehmen und die Geschäftsführer persönlich wegen einer Verletzung der Verkehrssicherungspflicht entstehen, sofern keine zumutbaren Maßnahmen zur Verhinderung von Plagiaten ergriffen werden.

Das „3x3 der Pirateriebekämpfung“

Diese Risiken und Gefahren lassen sich reduzieren oder gar vollständig verhindern, wenn die Unternehmen frühzeitig ein Brand Protection Management einführen. Die Markenführung und Überwachung darf nicht eine Aufgabe sein, die der Assistent der Geschäftsführung miterledigt, sondern muss als wichtige Aufgabe der Geschäftsführung erkannt und als solche an geeignete Mitarbeiter delegiert werden. Der Brand Protection Manager hat nicht nur die Maßnahmen umzusetzen, sondern die Kommunikation der Beteiligten sicherzustellen.

Als erster Schritt ist mit einem erfahrenen Rechts- oder Patentanwalt eine Schutzrechtsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Hierzu zählen neben dem Erwerb der geeigneten Schutzrechte auch deren Dokumentation und die Organisation der Grenzüberwachung mit Hilfe des Zolls. Die zweite zentrale Aufgabe ist die Organisation der Überwachung des Marktes durch die Unternehmen selbst und durch Dienstleister, einschließlich der dazu erforderlichen Schulung, die Sicherung von Beweismitteln der Rechtsverletzung sowie Berechtigungsanfragen. Schließlich gehört als dritter Schritt die Durchsetzung der Rechte durch Abmahnungen, zivil- und strafrechtliche Verfolgung und die Publizierung der Erfolge sowie eine publikumswirksame Vernichtung der Imitate zu den Aufgaben eines erfolgreichen Brand Protection Managements. Aus wirtschaftlicher Sicht ist dabei auch die erfolgreiche Realisierung der Scha-



ZUR PERSON

Prof. Dr. Peter Lutz ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht in München. Er befasst sich seit Jahrzehnten mit der Entwicklung von Schutzrechtsstrategien, Implementierung von Brand Protection Management bei seinen Mandanten sowie mit der Durchsetzung und Verteidigung von Urheber-, Marken- und gewerblichen Schutzrechten gegenüber Verletzern.

www.snp-online.de

densersatzansprüche für das Funktionieren des Systems von Bedeutung.

Kosten und Erlöse

Bei einer geschickten Schutzrechtsstrategie lassen sich die Kosten des Erwerbs der Schutzrechte in angemessenem Verhältnis zu den voraussichtlichen Einnahmen und Plagiatsrisiken steuern. Zwar werden anfänglich die Kosten des Schutzrechtserwerbs, der Rechtsverfolgung und der gerichtlichen Durchsetzung die Einnahmen übersteigen, aber die möglichen Schadensersatzbeträge kompensieren diese recht bald, da der Verletzer den durch die Verletzung des Schutzrechts erzielten Anteil am Verletzergewinn (= Umsatz minus direkt zurechenbarer Kosten) herauszugeben

hat. Die Abschreckung anderer Plagiatoren und der damit verhinderte Umsatzverlust sowie die Vermeidung von Haftungsrisiken für das Unternehmen und den Geschäftsführer können zwar nur schwer quantifiziert werden, dürfen aber mit erheblichen Beträgen zu Buche schlagen.

FAZIT

Die Pirateriebekämpfung ist eine wichtige Aufgabe des Geschäftsführers. Bei konsequenter Umsetzung können Imageverlust und Haftungsrisiken minimiert werden. Die Kosten betragen einen Bruchteil der Umsatzverluste und der erzielbaren Schadensersatzzahlungen. Es lohnt sich also die aktive Pirateriebekämpfung. ■

MARKENSCHUTZ ODER DAS „3X3 DER PIRATERIEBEKÄMPFUNG“

1. VORBEREITENDE HANDLUNGEN:

- Schutzrechte sichern
- Schutzrechtsdokumentationen erstellen und ständig aktualisieren
- Grenzbeschlagnahme vorbereiten

2. ÜBERWACHEN UND ÜBERPRÜFEN:

- Überwachung des Marktes organisieren
- Beweise sichern
- Berechtigungsanfragen stellen

3. RECHTE DURCHSETZEN:

- Abmahnen und außergerichtlich verfolgen
- Gerichtliche Maßnahmen (Unterlassung, Schadensersatz, Strafanzeige usw.)
- Vernichten und berichten

Anzeige



CHANCEN UND RISIKEN IM WELTWEITEN MARKT ERKENNEN.

Aus Unternehmenssicht kommt es darauf an, die jeweiligen Chancen und Risiken im weltweiten Markt ständig im Blick zu haben. Die Erschließung neuer Märkte, wie z.B. Schwellen- und Entwicklungsländer, Marktöffnungen aber auch das allgemeine Wachstum von Wirtschaft und Handel oder das Vermeiden von Importbarrieren rücken vor diesem Hintergrund bei der Suche nach Möglichkeiten zur Ausweitung der unternehmerischen Beteiligung in den Fokus.

Der „BDO International Business Compass“ gibt in einem Gesamtindikator die ökonomischen, politisch rechtlichen und soziokulturellen Rahmenbedingungen eines Landes wieder und stellt damit eine nützliche Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen. In diesem Jahr liegt der Themenfokus auf Direktinvestitionen. Mit dem webbasierten Recherchetool ist zudem der ländergenaue regionale Vergleich im Hinblick auf Absatzmarkt oder Produktionsstandort möglich.

Erfahren Sie mehr unter www.bdo-ibc.de

Drum prüfe, wer sich ewig bindet

In China kämpfen heimische Mittelständler mit einer hohen Fluktuation der Arbeitnehmer. Wichtig ist deswegen das richtige Talent-Management, um diese zu binden. VON **PATRICK SOUREK**

Die Zeilen aus Schillers Lied von der Glocke sind im Reich der Mitte wohl bekannt. Für ein paar hundert Yuan mehr, für den kürzeren Arbeitsweg, ja sogar für das bessere Essen in der Kantine sind Mitarbeiter in China bereit, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Kollegen, die nach dem Neujahrsfest einfach nicht mehr zur Arbeit kommen, oder eine ganze Abteilung, die von heute auf morgen ihre Loyalität versagt und zur Konkurrenz wechselt: Das ist leider Realität auf dem chinesischen Arbeitsmarkt.



ZUR PERSON

Patrick Sourek hat Politische Wissenschaften und Staatsrecht studiert und war als Trainer in der VR China, in Hongkong und der Mongolei in der Personalentwicklung tätig. Zu seinen Schwerpunkten zählen interkulturelles Projektmanagement, deutsch-chinesisches Führungskräfte- und Expatriate Training. Seit 2012 ist er bei den Carl Duisberg Centren als Interkultureller Trainer und China-Experte tätig.

www.cdc.de

Stand vor zehn Jahren noch der Schutz des geistigen Eigentums im Mittelpunkt der meisten Chinatrainings, lässt sich seit ein paar Jahren ein anderes, wenn auch verwandtes Thema lokalisieren: Wie kann ich Mitarbeiter langfristig an mein Unternehmen binden? Denn der ungewollte Abfluss von Know-how ist auch eine Form des Verlustes von geistigem Eigentum.

Andere Länder, andere Sitten

Dreh- und Angelpunkt einer strategischen Personalführung in China ist ein kluges Talent-Management (TM). Kernelemente jedes TM-Systems sind die Achsen Attraction, Development Retention und Placement, die ihre Gültigkeit kulturübergreifend bewiesen haben. Aber: Wer denkt, er könne sein in Deutschland bewährtes TM-Konzept eins zu eins kopieren und in China anwenden, hat sich gewaltig geirrt. Neben einer sinnvollen Ergänzung wie betrieblichen Vorsorgeleistungen oder zusätzlichen Urlaubstagen je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit sind kulturspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Was heißt das konkret?

1 Akzeptanz von hierarchischen Stufen

Hat man sich hier in den letzten 20 Jahren stets bemüht, Hierarchien einzuebnen und möglichst flach zu halten, sind diese in China umso bedeutsamer. Sie geben dem Einzelnen Sicherheit und Status, Anerkennung und Bestätigung. Ein möglichst vielstufiges, aber auch transparentes Hierarchiesystem mit

unterschiedlichen Kompetenzstufen ist ein in China durch deutsche Mittelständler bereits in der Praxis erprobtes Mittel, um Mitarbeiter längerfristig zu binden.

2 Einbeziehen der Familie

Wo bei uns direkt die Compliance-Alarmglocke schrillt, sind in China familienbezogene Boni sehr gerne gesehen. Davon zeugt die Erfolgsgeschichte der seit 30 Jahren im chinesischen Ningbo ansässigen Polymax Group. Gründer Ulrich Maeder fördert Söhne und Töchter von Mitarbeitern, die mehr als 15 Jahre im Unternehmen sind, in der Weiterbildung und sichert ihnen einen Arbeitsplatz zu. Schulgeld, Fahrtkosten für Verwandtenbesuche zum chinesischen Neujahrsfest oder einfach mal ein roter Umschlag bei besonderen Gelegenheiten sind ein stärkeres Mittel zur Bindung von Mitarbeitern als jede Gehaltserhöhung.

3 Lernen und Entwickeln

Lernen und Lehren haben in China einen anderen Stellenwert als bei uns. Einem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, dass er wenig weiß und noch viel lernen muss auf dem Weg nach oben, ist ein denkbar schlechtes Motivationsmittel. Einen profunden Lehr- und Ausbildungsplan, der sich direkt ins TM einfügt, gibt Mitarbeitern Transparenz über ihren Lernweg und lässt sie selbst erkennen, welche Kompetenzen sie noch ausbauen müssen. Ein fehlendes Professionskonzept ist leider in vielen Branchen immer noch vorzufinden. ■

bdp

Bormann · Demant & Partner

Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer
Sozietät

bdp Venturis

Management Consultants

Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Interimsmanagement
GmbH

- Ansiedlungsberatung
- Verhandlung mit
Lokalregierungen
- Subventionsberatung
- Erfüllung der chinesischen
Unternehmensvorschriften
- Steuerberatung / Prüfung
- Rechtsberatung
- Finanzierung

bdp. Wir überwinden Grenzen

bdp ist seit über fünf Jahren Gründungsmitglied von EuropeFides, die mittlerweile an 33 wichtigen Wirtschaftszentren der Welt durch kompetente Berater vertreten ist.

Deshalb begleiten wir unsere Mandanten auch nach China und bieten Ihnen vor Ort eine optimale steuerliche und rechtliche Beratung.

EuropeFides

Taxes, Law, Audit and Advisory in Europe

www.europefides.eu

bdp Bormann · Demant & Partner | bdp Venturis Management Consultants GmbH
Berlin +49 30 - 44 33 61 0 | Dresden +49 351 - 811 53 95 0 | Hamburg +49 40 - 30 99 36 0 | Potsdam +49 331 - 601 2848 1
www.bdp-team.de | www.bdp-venturis.de | www.bdp-aktuell.de | Besuchen Sie uns auf Facebook: www.bdp-team.de/facebook



Alternative Finanzierung für globales Wachstum

Der Mittelstand bildet das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Vor allem kleinere und mittelgroße Unternehmen stehen durch die zunehmende Globalisierung unter starkem Wettbewerbsdruck. Wie deutsche Firmen die Internationalisierung ihres Geschäfts finanzieren können. VON **SASCHA HAGHANI** UND **RAINER BIZENBERGER**

Der Export ist mittlerweile ein wesentliches Erfolgskriterium für deutsche Unternehmen aus allen Industriebereichen: Schon heute realisieren ca. 30% der deutschen mittelständischen Betriebe ein Fünftel ihres

Umsatzes im Ausland. In den kommenden drei Jahren erwarten das sogar ca. 50% der Unternehmen. Dies stellt den Mittelstand vor eine große Herausforderung: die Finanzierung der Expansion ihres Geschäfts im Ausland. So zeigt eine neue Roland Berger-Studie „What role can banks play in the internationalization process of European SME?“, dass 43% der deutschen Mittelständler Probleme haben, eine ausreichende Finanzierung zu bekommen, die ihren Bedarf abdeckt.

Unternehmen greifen immer noch auf klassische Instrumente wie Bankdarlehen zurück, doch seit der Finanzkrise in den Jahren 2008/09 streben sie vermehrt die Unabhängigkeit von bankfinanzierten Standardlösungen an. Sie suchen eine Diversifikation ihrer Finanzierung – auf verschiedenen Wegen.

Bankfinanzierung und alternative Instrumente

Wenden sich Firmen an ihre Bank, erhalten sie über eine Handelsfinanzierung das notwendige Kapital, um ihre Exportaktivitäten zu finanzieren. Kreditinstitute unterstützen außerdem Firmen bei der Erstellung und Bearbeitung von Import-/Export-Dokumenten; Bürgschaften und Akkreditive werden oft zur Verfügung gestellt. Rund

50% der international tätigen, europäischen Mittelständler halten dieses Instrument nach wie vor für essenziell, um sich fremde Märkte zu erschließen. Wichtig für Unternehmen sind jedoch individuelle, länderspezifische Lösungen und keine Standardprodukte.

Dabei müssen Firmen auf eine gute Risikoabsicherung achten – vor allem in Zusammenhang mit Wechselkurschwankungen und Zinsrisiken. So suchen 75% der Unternehmen neben der Finanzierung mit langfristiger Zinsbindung auch Hedging-Instrumente wie Swaps, um auf Währungsschwankungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten besser reagieren zu können.

Auch das professionelle Cash-Management, das früher nur größeren Unternehmen vorbehalten war, findet bei mittelständischen Unternehmen immer mehr Zuspruch. So können Firmen durch länderspezifisches Cash-Management flexibler im internationalen Währungs- und Finanzsystem agieren. Dabei nutzen etablierte Mittelständler vor allem e-Banking und Cash-Pooling. Ebenso beanspruchen sie Unterstützung im internationalen Zahlungsverkehr – insbesondere für die Eröffnung und Führung von Konten sowie für Zahlungen im Ausland. Denn hier müssen unterschiedliche Zahlungsziele im



ZUR PERSON

Sascha Haghani ist Deputy-CEO Deutschland von Roland Berger Strategy Consultants. Er verantwortet das globale Competence Center „Restructuring & Corporate Finance“, das auf die Beratung von mittelständischen Unternehmen spezialisiert ist.

Rainer Bizenberger ist Partner im gleichen Competence Center. Sie sind Experten für nationale und internationale M&A-Transaktionen, IPOs, Unternehmensfinanzierungen sowie Wert- und Portfolio-Management.

www.rolandberger.com



Finanzierung weltweit: Die Diversifikation wird immer wichtiger.

In- und Ausland berücksichtigt werden. Als Konsequenz von Basel III sind Kapitalanforderungen an Banken heute differenzierter. Für viele Finanzierungsformen steigen sie; das eher langfristig ausgelegte Leasing profitiert jedoch aufgrund gesunkener Anforderungen und wird somit immer attraktiver. So können Mittelständler von Konditionen verbesserten für individuelle Sale-and-Lease-back-Finanzierungen profitieren. Deshalb greifen mittlerweile fast 45% der deutschen Unternehmen auf diese Finanzierungsform zurück.

Interne Finanzierung wird immer wichtiger

Die Finanzkrise hat jedoch gezeigt, dass eine stabile interne Finanzierung eine immer wichtigere Rolle spielt, um das Wachstum voranzutreiben. Davon sind über 90% der deutschen Mittelständler überzeugt, deutlich mehr als noch vor ein paar Jahren. Denn 2010 waren es nur knapp 60%, die die interne Finanzierung noch vor Fremdkapitalinstrumenten wie Bankdarlehen eingesetzt haben.

Eine wesentliche Rolle spielt dabei das Working-Capital-Management. Denn durch besseres Mahnwesen, ein

niedrigeres Vorratsvermögen sowie optimierte Zahlungsziele können Firmen eigenes Kapital für Investitionen freisetzen. So konnten deutsche Mittelständler die durchschnittliche Kapitalbindungsdauer in den vergangenen drei Jahren um drei Tage reduzieren.

Private-Equity-Beteiligungen und Unternehmensanleihen immer beliebter

Da mittelständische Betriebe meist die Kontrolle über das eigene Unternehmen behalten wollen, wird auch der Verkauf von Minderheitsanteilen an Private-Equity-Investoren immer attraktiver. Die Anzahl der deutschen Mittelständler, die diese Option erwägen, ist von 15% im Jahr 2010 auf über 50% im Folgejahr gestiegen. In diesem Finanzierungsmodell sehen Firmen außerdem zwei weitere Vorteile: die Möglichkeiten, die Nachfol-

geregelung und die Investitionsoptionen für das Management schnell zu klären.

Eine weitere Finanzierungsalternative stellen Unternehmensanleihen dar: Knapp über 40% der deutschen Mittelständler berücksichtigen sie in ihrem Finanzierungsmix. Denn seit der Einführung des neuen Börsensegments in Deutschland erfreuen sich Mittelstandsanleihen immer größerer Beliebtheit. Gesunkene Emissions- und Folgekosten sowie niedrigere Spreads ermöglichen es mittelständischen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 100 Mio. EUR, sich über den Kapitalmarkt zu finanzieren. Kleineren Mittelständlern bleibt dieser Markt allerdings noch verwehrt: Mangelnde Kapitalmarktkommunikation sowie das zu kleine Emissionsvolumen stellen immer noch große Hürden für kleine Betriebe dar.

FAZIT

International expandierende Mittelständler müssen sich heute nicht mehr auf Bankkredite beschränken. Sie haben die Möglichkeit, ihr Wachstum über verschiedene Wege zu finanzieren. Doch eine Auslandsexpansion nimmt auch signifikante Managementkapazität in Anspruch. Die besondere Herausforderung für Mittelständler liegt also darin, bedarfsgerechte Finanzierungsinstrumente in Abstimmung mit der gesamten Unternehmensstrategie zu identifizieren. ■



Die Studie von Roland Berger finden Sie unter:

<http://ue-mag.de/rolandberger>

„ Professionelles Cash-Management findet bei mittelständischen Unternehmen immer mehr Zuspruch.“

Förderbanken unterstützen Investitionen im Ausland

Die Vorteile von Fördermittelkrediten haben sich längst herumgesprochen. Was nicht alle Unternehmer wissen: Förderinstitute wie die KfW oder die LfA Förderbank Bayern unterstützen nicht nur Investitionen im Inland, sondern auch im Ausland. VON **MARKUS JONETZKO**

Die Liste des Kunden war lang: Mehrere Dutzend Investitionsvorhaben standen darauf, die an verschiedenen Standorten des süddeutschen Technologieunternehmens im Ausland realisiert werden sollten. Im Wesentlichen ging es um die Neuanschaffung und den Ersatz von Ma-

schinen in der Produktion. Das Investitionsvolumen belief sich auf insgesamt etwa 25 Mio. EUR und die entscheidende Frage lautete: Wie lässt sich diese Summe am besten finanzieren?

Spürbar bessere Konditionen

Schnell stellte sich heraus, dass öffentliche Fördermittel der Königsweg sind. Wie es der Zufall wollte, hatte die KfW Bankengruppe einige Wochen vor der Anfrage, am 1. September 2012, das zinsgünstige Energieeffizienzprogramm (Programmnummer 242) für Investitionsvorhaben deutscher Unternehmen auch im Ausland geöffnet. Das passte haargenau: Da die anzuschaffenden Maschinen um mehr als 20% weniger Energie verbrauchen als die Vorgängermodelle, waren die Investitionen förderfähig. Für den Kunden verbesserten sich dadurch die Konditionen spürbar verglichen mit einer „konventionellen“ Finanzierung ohne Fördermittel.

Der Preisvorteil von Fördermitteln hat sich in Unternehmerkreisen mittlerweile herumgesprochen. Weitgehend unbekannt ist allerdings, dass die Förderbanken zunehmend auch Darlehen für Investitionen deutscher Unternehmen im Ausland ausreichen, wie in dem oben beschriebenen realen Fallbeispiel. Die Institute weiten damit die von der Politik gesteckten Förderziele auf internationales Gebiet aus und berücksichtigen die zunehmende internationale Verflechtung der deutschen Wirtschaft.

Nachhaltigkeit wird gefördert

Es werden insbesondere Investitionen im Ausland gefördert, die zu mehr Nachhaltigkeit führen. Neben dem Energieeffizienzprogramm, das Energieeinsparungen bei Maschinen, Anlagen oder Gebäuden belohnt, hat die KfW auch das Umweltprogramm (Programmnummer 240) auf internationale



Es ist zu erwarten, dass die Unternehmen internationale Fördermöglichkeiten in den kommenden Jahren deutlich stärker ausschöpfen.



ZUR PERSON

Markus Jonetzko ist Senior-Fördermitelspezialist der BayernLB am Standort München. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Fördermittelbereich für Mittelständler und Großkunden. Die BayernLB arbeitet mit allen deutschen Förderinstituten (KfW, LfA, NRW.Bank etc.) sowie der Europäischen Investitionsbank (EIB) eng zusammen.

www.bayernlb.de

Vorhaben ausgeweitet – ebenfalls seit dem 1. September 2012. Dieses Programm begünstigt zum Beispiel Maßnahmen, die auf die Reduzierung von Schadstoffemissionen und Abwasser abzielen. Darüber hinaus wird die Optimierung von Produktionsverfahren gefördert, wenn dadurch weniger Ausschuss produziert wird und somit Ressourcen geschont werden.

Das Energieeffizienzprogramm und das Umweltprogramm der KfW können in- und ausländische Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft in Anspruch nehmen, die sich mehrheitlich in Privatbesitz befinden. Die Konditionen sind ähnlich: Die förderfähigen Investitionskosten werden zu 100% finanziert. Dabei sind Laufzeiten von bis zu 20 Jahren mit ebenso langer Zinsbindung möglich.

Berater helfen bei Anträgen

Neben diesen beiden Programmen bieten die Förderbanken weitere Programme an, die deutsche Unternehmen für Investitionen in anderen Ländern nutzen können. Dazu zählt beispielsweise das Erneuerbare Energien Programm „Standard“ der KfW (Programmnummer 270/274), das unter anderem die Erzeugung von Strom aus Sonne, Wind oder Biogas durch zinsgünstige Finanzierungen fördert. Damit sind in der Vergangenheit zahlreiche Photovoltaik-Parks unter anderem in England oder Frankreich mit der Beteiligung deutscher Unternehmen entstanden. Darüber hinaus bietet die KfW mit

dem „Unternehmerkredit“ (Programmnummer 037) ein an den Mittelstand adressiertes Programm an, das allgemeine Investitionen wie den Erwerb von Grundstücken oder Maschinen unterstützt. Die LfA Förderbank Bayern hat mit dem „Universalkredit“ (UK5) ein ähnliches Angebot im Repertoire.

Unternehmen, die internationale Investitionen planen, sollten sich bei ihrer Hausbank nach dem Einsatz von geeigneten Fördermitteln erkundigen. Diese hat in der Regel einen guten Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten und ihre Anforderungen. Die Fachleute helfen auch bei der Erstellung und Einreichung der notwendigen Anträge. Die Förderbanken gewähren Kredite grundsätzlich nicht direkt an die Unternehmen, sondern ausschließlich über Banken und Sparkassen, die für die von ihnen durchgeleiteten Kredite vollständig die Haftung übernehmen.

Fakt ist:

Förderbanken bieten eine interessante Palette an attraktiven Förderprogrammen für Auslandsvorhaben an. Im Vergleich mit geförderten Inlandsinvestitionen ist der Anteil zwar noch gering, insbesondere weil einige Angebote noch nicht sehr lange am Markt sind. Es ist aber zu erwarten, dass die Unternehmen die internationalen Fördermöglichkeiten in den kommenden Jahren deutlich stärker ausschöpfen werden, um Ihre Fremdkapitalkosten zu optimieren. ■



Wir beraten den Mittelstand

Internationale Rechnungslegung

Unsere spezialisierten Berater unterstützen Sie in allen Fragen des internationalen Steuerrechts und der Rechnungslegung nach internationalen Grundsätzen (IFRS) ebenso wie bei Kauf und Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen.

Als Mitglied der IGAL können wir auf ein umfangreiches und erprobtes internationales Netzwerk mit qualifizierten Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten in über 50 Ländern zurückgreifen.

Schneider + Partner GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Member of IGAL
Intercontinental Grouping of
Accountants and Lawyers

MÜNCHEN

Schackstraße 1
80539 München
Telefon 089 360490-0
Fax 089 360490-49
kontakt@sup-muenchen.de

DRESDEN

Lortzingstraße 37
01307 Dresden
Telefon 0351 34078-0
Fax 0351 34078-99
mail@sup-dresden.de

CHEMNITZ

Reichsstraße 34
09112 Chemnitz
Telefon 0371 38195-0
Fax 0371 38195-50
mail@sup-chemnitz.de

EU-Förderung bietet ein Potpourri an Instrumenten

Die Nutzung von EU-Förderung ist für kleine und mittelgroße Betriebe eine Herausforderung. Das Einsatzspektrum ist ähnlich vielfältig wie das der Bundes- und Landesförderung. Für Transparenz sorgt das Enterprise Europe Network. VON **VERENA WÜRSIG**

Das Enterprise Europe Network (EEN) ist ein Zusammenschluss von mehr als 600 Partnerorganisationen in über 50 Ländern – EU28 und darüber hinaus. Die einzelnen Partner sind überwiegend Wirtschaftsförderagenturen, Industrie- und Handelskammern, Regionalagenturen und Förderbanken. In Deutschland gibt es insgesamt dreizehn EEN-Konsortien bestehend aus 58 Partnerorganisationen, darunter drei Landesförderbanken (NBank, IB Schleswig-Holstein, NRW.Bank). Das EEN bietet kostenfreie Dienstleistungen zur Unterstützung kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) bei ihrem Wachstum

auf den europäischen und internationalen Märkten. Die EU-Kommission bezuschusst das Dienstleistungsangebot.

Die Partnersuche im Ausland: schwierig, aber nicht unmöglich

Ein Schwerpunkt der Unterstützung von KMU ist das Angebot der internationalen Partnersuche für Unternehmens- und Technologiepartnerschaften. Mit Hilfe des lokal zuständigen EEN-Partners stellen Unternehmen anonymisierte Gesuchsprofile nach Geschäftspartnern im Ausland in die Partnering Opportunities Database (POD) ein. Eine aktive Online-Recherche in der POD nach bereits eingestellten Profilen ist selbstständig möglich. Über einen E-Mail-Dienst erhält das recherchierende Unternehmen automatisch passende Unternehmensprofile entsprechend den Suchkriterien. Der erste Kontakt zu einem „Treffer-Unternehmen“ geschieht durch die Vermittlung des lokal zuständigen EEN-Partners. Die Anonymität der jeweiligen potenziellen Partner wird erst nach gegenseitigem Einverständnis aufgehoben.

Und wenn man mal direkt ins Ausland fährt...

EEN-Partner in allen Ländern organisieren regelmäßig Kooperationsbörsen auf großen Fachmessen im In- und Ausland. Hierdurch erhalten Unternehmen die Möglichkeit, gezielte Erstgespräche mit anderen Messebesuchern zu führen. Die Registrierung für Gesprächs-

wünsche und die Erstellung der Terminpläne finden im zeitlichen Vorlauf zu einer Messe statt. Der Service „Kooperationsbörse“ steht den interessierten Unternehmen kostenfrei zur Verfügung. Ergänzend bietet die EU-Kommission sogenannte Missions for Growth an. Mit politischer Begleitung des Vize-Präsidenten der EU-Kommission können Unternehmer Messen und Kooperationsbörsen sowie Unternehmen im Zielland besuchen. Ihre Reise- und Hotelkosten müssen die Unternehmen hierbei selbst tragen.

Der Partner ist gefunden, allein am Geld hapert es

Ist ein Partner gefunden, kommen gegebenenfalls weitere Förderinstrumente zum Einsatz, denn eine internationale Partnerschaft will finanziert werden. Benötigen die Partner eher strategische Unterstützung im Internationalisierungsprozess, so können auf Wunsch die EEN-Partner weiterhin in gewissen Grenzen unterstützend beraten. Über öffentliche Förderprogramme gibt es darüber hinaus Zuschüsse für die Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen für Unternehmen. Die eigentliche Umsetzung der internationalen Partnerschaft benötigt häufig zusätzliche Betriebs- und Investitionsmittel. EEN-Partner helfen mit Informationen zu möglichen Finanzierungs- oder Förderinstrumenten im In- und im Ausland, vermitteln Kontakte zu den dafür zuständigen Institutionen oder – wie im Falle der NRW.Bank – bieten eigene Förderprodukte an.



ZUR PERSON

Verena Würsig ist Förderberaterin EU- und Außenwirtschaftsfinanzierung in der NRW.Bank. Diese ist die Förderbank des Landes Nordrhein-Westfalen und unterstützt das Land bei seinen struktur- und wirtschaftspolitischen Aufgaben. Sie setzt hierbei das gesamte Spektrum kreditwirtschaftlicher Förderprodukte ein.

www.nrweuropa.de

”

Ein Schwerpunkt der Unterstützung ist die internationale Partnersuche.

Wenn Unternehmen in internationalen Projekten kooperieren

Eine weitere Möglichkeit, an direkten EU-Zuschüssen zu partizipieren, ist die Beteiligung an den von der EU europaweit ausgeschriebenen Projektfinanzierungen. Fördergegenstand ist hierbei das Projekt und nicht einzelne Unternehmen oder Institutionen. An einem Projekt können sich Konsortien von Unternehmen (insbesondere KMU) bzw. Forschungs- und/oder gemeinnützige Einrichtungen beteiligen. Die finanziell am großzügigsten ausgestatteten Ausschreibungen sind solche im Bereich Forschung, Entwicklung und Innovation. Ausschreibungen finden in jedem Themenbereich in der Regel jährlich statt. Der durchschnittliche Zuschussbetrag pro Projekt

liegt bei 50%. Die Zuschussintensität für die Projekte nimmt mit steigender Marktnähe ab. Daneben bezuschusst die EU unter anderem europaweite Bildungs-, Kultur- und Umweltprojekte. Die von der EU zur Verfügung gestellten Projektfinanzierungen ergänzen die lokalen, regionalen und nationalen Förderinstrumente, die üblicherweise Einzelunternehmen unterstützen.

FAZIT

EU-Förderung steht KMU, die eine Internationalisierung wagen, in vielfältiger Form zur Verfügung. Neben der klassischen EU-Regionalförderung, die in allen Bundesländern den Unternehmen in der Regel für den Inlandseinsatz angeboten werden, leistet die EU europaweite Unterstützung und Finanzierung für grenzübergreifende Aktivitäten von KMU. Die praktische Unterstützung umfasst die Partnersuche im Ausland, Hilfe bei der Entwicklung einer Auslandsstrategie und beim Technologietransfer sowie die Vermittlung von Förder- und Finanzierungsprodukten im In- und Ausland. Direkte Zuschüsse stellt die EU ausschließlich auf Basis von europaweit ausgeschriebenen Gemeinschaftsprojekten bereit. ■

Anzeige

FMS
Finance ✓ Markets ✓ Solutions ✓

Finanzierungslösungen für den Mittelstand

Als unabhängige, partnerschaftlich aufgestellte Gesellschaft beraten wir mittelständische Unternehmen und Unternehmer in sämtlichen Finanzierungsfragen.

Dabei betrachten wir die Finanzierungsstruktur der Unternehmen stets ganzheitlich und erarbeiten entlang eines strukturierten Beratungsprozesses gemeinsam mit dem jeweiligen Unternehmen eine individuelle, maßgeschneiderte Lösung für die spezifische Aufgabenstellung.

Fordern Sie uns. Wir beraten Sie gerne.



Wir sind Gründungs-Coach:

bondm
Börse Stuttgart

Wir sind Emissionsexperte:
Perspektiven für den Mittelstand.
m:access

Wir sind Listing Partner:

DEUTSCHE BÖRSE
LISTING PARTNER

Anbahnung von Partnerschaften mit chinesischen Unternehmern

Mit wenig Zusatzaufwand kann man in China die Grundlage für Partnerschaften und Kapitalbeteiligungen schaffen. Bei kurzfristigem Bedarf empfiehlt sich eine dezidierte Vorgehensweise mit Tiefgang statt Breite. VON **LUTZ BERNERS**

Während die westlichen Bieter in der Weihnachtspause waren, traf Sany Heavy eine Vorentscheidung und unterbreitete ein Angebot. Sechs Wochen nach dem ersten Kontakt verkündete der chinesische Marktführer die Übernahme des schwäbischen Vorzeigeunternehmens Putzmeister. „Unser Chef wollte das Unternehmen verkaufen und in Hände legen, die so sind wie seine“, so Putzmeister-Finanzvorstand Dr. Renate Neumann-Schäfer.



ZUR PERSON

Lutz Berners leitet die China-Aktivitäten der Berners Consulting GmbH, die deutsche und chinesische Unternehmen bei Aktivitäten in Überseemärkten unterstützt. Ein Schwerpunkt liegt hierbei auf strategischen Partnerschaften und Unternehmenskäufen und -verkäufen.

www.bernersconsulting.com/de

„Wenn der Verkauf in einen geordneten Prozess geht und Zeit eine Rolle spielt, fällt es chinesischen Investoren oft schwer, mit den Terminplänen mitzuhalten“, sagt hingegen Dr. Markus Rasner von der Kanzlei GSK Stockmann + Kollegen. Dies deckt sich mit unserer Erfahrung, wenn es um professionell gestaltete Verkäufe geht.

Und doch überraschte Sany in einem professionellen Verkaufsprozess mit Entschlossenheit und Geschwindigkeit. Wieso kommt es zu solchen Ausnahmefällen? Und welche Schlüsse können Mittelständler, die für solche Partnerschaften offen sind, hieraus ziehen?

Historie ist wichtig

Der Schlüssel liegt in der gefühlten Vertrautheit der Entscheidungsträger mit dem Kaufobjekt. Im Fall Sany-Putzmeister bestand nur eine indirekte Beziehung, die Sany-Gründer Liang Wengen so beschreibt: „Wir fühlten, dass wir Putzmeister bereits kannten. Sie waren schon seit vielen Jahren unser Lehrer.“ Direkter war dagegen die Beziehungshistorie bekannter Vorzeigefälle, in denen die Vertrautheit über längere Zeiträume entstand. Joyson übernahm Preh, nachdem sie zuvor gemeinsam ein JV in China hatten. EMAG-Besitzer Norbert Hessbrüggen und sein chinesischer Partner Pan Xueping kooperierten seit vielen Jah-

ren, als Pan Xueping sich mit 50% an der EMAG-Holding beteiligte. Waldrich Coburg wurde von einem langjährigen Kunden übernommen.

Es gibt natürlich Transaktionen ohne gemeinsame Historie – aber die Anzahl und Größe der Transaktionen mit Historie ist ein eindeutiger Hinweis auf die Wirksamkeit dieses Ansatzes.

Auch aus Sicht der deutschen Unternehmen ist es sinnvoll, mit bekannten chinesischen Interessenten zu verhandeln. Welche Interessen verfolgt der



Der Schlüssel liegt in der gefühlten Vertrautheit der Entscheidungsträger mit dem Kaufobjekt.

chinesische Käufer oder Partner wirklich? Wie sind seine Persönlichkeit und Historie mit Partnerschaften und Auslandsengagements? Wie ist sein Ruf in China? Passen die Unternehmenskulturen zueinander? Unter dem Zeitdruck eines Verkaufs oder einer Lokalisierungsforderung des Kunden sind diese Fragen schwierig zu behandeln. Zu einem Gesamtbild kommt man meist erst nach einigen Jahren.

Langfristige Anbahnung

Im Zuge normaler Geschäftstätigkeiten sollte man die oben genannten Fragen im Blickfeld behalten und die Beziehung in China intensivieren. Beispiele sind Networking-Events, Delegationsreisen oder Zusatztermine mit den Unternehmern.

Das größte Potenzial liegt aber oft bei Unternehmen, die noch nicht in China aktiv sind. Die Symbiose aus deutscher Technik und Marken sowie chinesischem Marktzugang und Kapital kann sehr schlagkräftig sein. Allerdings sind diese deutschen Unternehmen meist aus rationalen und schlüssigen Gründen noch nicht in China aktiv. Einige sorgen sich um ihr geistiges Eigentum; andere fürchten eine Selbstüberforderung beim Markteintritt. In diesen Fällen bietet sich an, Beziehungen zu vermittelnden Akteuren aufzubauen, z.B. Außenhandelskammern oder Beratungsunternehmen. Auch hier gilt: Tiefgang in der Beziehung der Schlüsselakteure ist Voraussetzung.

Kurzfristige Anbahnung

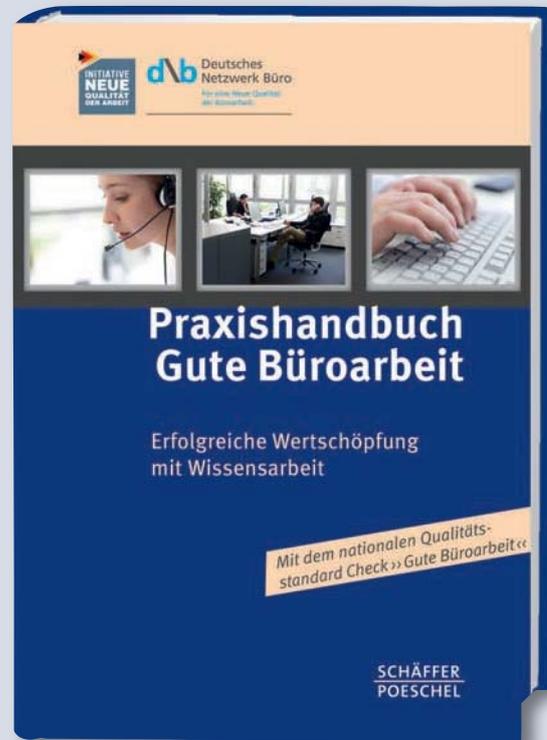
Der effektivste und effizienteste Weg für kurzfristige Anbahnung ist die Einbindung von erfahrenen Experten, die das deutsche Unternehmen gut kennen. Von einem breiten Streuen anonymisierter Unterlagen sollte man Abstand nehmen, denn oft ist es mit wenig Aufwand möglich, das deutsche Unternehmen zu identifizieren. Zudem ist die Schnittmenge der Interessenten mit dem deutschen Unternehmen oft sehr klein, so dass die Abstimmung viel Zeit, Energie und Geld beansprucht.

Um beidseitig passende Kandidaten zu finden, sollte man also von Anfang an in die Grundlagen investieren, Tiefgang in die Suche bringen und relevante Unterlagen professionell aufbereiten. Selbst wenn chinesische Interessenten über bestehende Vertrauensbeziehungen eingeführt werden und die Unternehmer gut zueinander passen, gehen chinesische Unternehmer zunehmend professionell an eine Auslandsinvestition oder Kooperation heran und werden sie auf Herz und Nieren prüfen, bevor sie sich und ihr Kapital langfristig im Ausland binden.

FAZIT

Ob lang- oder kurzfristige Anbahnung: Es kommt darauf an, eine solide Basis für die persönliche Beziehung zum chinesischen Unternehmer zu legen. Solange man ohne Zeitdruck agiert, gelingt dies meist ohne großen Zusatzaufwand im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit; ansonsten sollte man Experten einbinden. ■

Im Büro der Zukunft



Deutsches Netzwerk Büro (DNB) (Hrsg.)

Praxishandbuch Gute Büroarbeit

Erfolgreiche Wertschöpfung mit Wissensarbeit – Mit dem nationalen Qualitätsstandard Check „Gute Büroarbeit“

2013. 269 S., 49 s/w Abb., 8 Tab. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-3272-6

eBook 978-3-7992-6713-7

Wie können Innovation, Kommunikation, Kreativität, Wertschätzung und Wertschöpfung bei der Büroarbeit gefördert werden? Partner des Deutschen Netzwerks Büro (DNB) und namhafte Akteure im Feld der Büroarbeit greifen jeweils aus Sicht ihres Fachgebiets diese Frage auf. Das Praxishandbuch bietet Erläuterungen, Informationen und Fachbeiträge zum Check „Gute Büroarbeit“.

- ▶ Zu aktuellen Themen: Wandel der Arbeit, Demografie, steigender Markt- und Zeitdruck
- ▶ Netzwerk-Projekt: Fraunhofer IAO, MTM, BDA, Gewerkschaften, Krankenkassen, BG u. a.

Tipps und Tricks für den Verhandlungserfolg in Asien

Joint-Venture (JV)- und Merger & Acquisitions (M&A)-Verhandlungen gehören zu den schwierigsten Geschäftsverhandlungen. Bei Verhandlungen mit asiatischen Geschäftspartnern können taktische Fehler und kulturelle Missverständnisse zu erheblich höheren Kosten sowie unnötigen Verzögerungen führen – schlimmstenfalls sogar zum Scheitern der Gespräche. VON **DR. KUANG-HUA LIN**

Der Markteintritt in Asien sollte von langer Hand geplant sein. Wer erst kurz vor den Verhandlungen an die optimale Vorgehensweise denkt, riskiert den Erfolg. Noch vor der ersten Verhandlung müssen wichtige Punkte geklärt werden:

Günstige Rahmenbedingungen schaffen
Zuerst sollte die systematische Suche nach potenziellen JV-Partnern bzw. M&A-Zielunternehmen (Targets) sowie eine sorgfältige Prüfung sowohl der jeweiligen Firmen als auch der Eigentümer auf der Agenda stehen. Für die

anstehenden Verhandlungen ist auch die Auswahl und Schulung der eigenen Mitarbeiter ein wichtiger Faktor. Nicht unwesentlich ist, bereits im Vorfeld den Verhandlungsort sowie die Partei, die den Vertrag vorbereitet, festzulegen. Ein gutes Kontaktnetzwerk spielt in Asien eine große Rolle. Der Aufbau von persönlichen Beziehungen zu dem Verhandlungspartner gehört ebenso dazu wie die Aufklärung der asiatischen Partner über Due Diligence und verwendete Bewertungsmethoden.

Häufigste Fehler bei der Vorbereitung
Einer der häufigsten Fehler von deutschen Unternehmen im Vorfeld ist u.a. eine übereilte Fokussierung auf nur ein Target: Deutsche sind daran gewöhnt, solche Verhandlungen unter Exklusivität zu führen. In Asien ist es hingegen die Regel, gleichzeitig mit zwei oder drei konkurrierenden Firmen den besten Deal auszuhandeln. Das heißt, Asiaten erwarten ihrerseits gar keine Zusicherung über eine exklusive Verhandlungsposition. Verspricht der deutsche Partner diesen Status jedoch, kann er später nicht mehr auf Angebote anderer Firmen eingehen.

Darüber hinaus achten deutsche Unternehmen zu sehr auf Finanzzahlen und Technologie bzw. technische Ausrüstung des Targets und verwenden kaum Energie darauf, die Reputation, Motivation, Persönlichkeit und den Werdegang der asiatischen Eigentümer zu prüfen: Sind sie ehrbare Kaufleute? Halten sie auch ihr Wort?

Auch müssen die asiatischen Partner vorzeitig über die bevorstehende Due Diligence sowie die grundlegende Bewertungsmethode aufgeklärt werden. Vor allem in China kommt es immer wieder vor, dass sich die Verhandlungspartner bei der späteren Due Diligence weigern, die benötigten Informationen bereitzustellen. Daher reicht es meist nicht, die Chinesen zu fragen, ob ihnen Prinzip und Zweck einer Due Diligence bekannt sind. Denn alle Chinesen sagen zunächst „Ja“, um einen Gesichtsverlust zu vermeiden. Die meisten Chinesen haben jedoch noch nie zuvor eine Due Diligence durchgeführt und nehmen an, sie sei nichts anderes als ein von Wirtschaftsprüfern durchgeführter Audit.

Dos und Don'ts bei Verhandlungen
Man muss unbedingt davon abraten, zu den Verhandlungen in Asien eige-



ZUR PERSON

Dr. Kuang-Hua Lin ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC), Düsseldorf. Sein Unternehmen zählt zu den führenden auf Asien spezialisierten Management-Beratungen in Deutschland. APMC unterstützt mit eigenen Niederlassungen in China inzwischen über 450 deutsche und europäische Unternehmen und hat Projekte in ganz Asien erfolgreich durchgeführt.

www.asia-pacific.de



Ein gutes Kontaktnetzwerk spielt in Asien eine große Rolle.

„Anwälte müssen in Asien im Hintergrund bleiben und gehören nicht an den Verhandlungstisch.“

ne Anwälte mitzubringen. Vor allem Chinesen sind es gewöhnt, dass Vertragsgespräche allein von Chef zu Chef zügig geführt werden. Sobald ein Anwalt anwesend ist, der die Gespräche mit häufigen Detailfragen unterbricht, verlässt der chinesische Chef entnervt den Verhandlungstisch und schickt im Gegenzug seine Anwälte. Dann dauern die Verhandlungen nicht wenige Monate, sondern ein Jahr oder länger.

Anwälte müssen in Asien im Hintergrund bleiben und gehören nicht an den Verhandlungstisch. Sie sollten erst bei der vertraglichen Umsetzung der Verhandlungsergebnisse hinzugezogen werden.

Wer schreibt, der bleibt – Es ist wichtig, dass die deutschen Unternehmen die Verträge vorbereiten, weil sie dabei wichtige Details, die in der vorangegangenen Vier-Augen-Verhandlung nicht explizit festgelegt werden konnten, dezent zum eigenen Vorteil formulieren können. Diese Vertragsversion muss aber fair bleiben: Sobald Asiaten das Gefühl bekommen, dass der Vertrag zu ihrem Nachteil formuliert ist, brechen sie die Verhandlungen ab.

FAZIT

Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre im Vor- und Umfeld der Ver-

handlungen. Treten Sie immer souverän und entschlossen auf. Bauen Sie eine freundschaftliche Beziehung zu den asiatischen Partnern auf und gewinnen Sie deren Vertrauen. Verhandeln Sie hart – aber bleiben Sie immer freundlich, kooperativ, engagiert und flexibel. Geben Sie niemals ein Zugeständnis, ohne eine Gegenleistung zu verlangen. Sehen Sie die Verhandlungen sportlich und lassen Sie sich von kleinen Tricks der Asiaten, etwa vom beliebten „Bluffing“ oder künstlich erzeugtem Zeitdruck, nicht aus der Fassung bringen. So gelangen Sie zu dem besten Ergebnis für Ihr Unternehmen. ■

— Anzeige —



HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK

Die WM kommt 2014 – wir sind schon da!

Mit unserem „Brazilian Desk“ und der damit verbundenen engen Kooperation mit unseren Partnerkanzleien in Brasilien sind wir in der Lage, Sie bei Ihren gegenwärtigen und zukünftigen Geschäften in einer der bedeutendsten Volkswirtschaften der Welt zu unterstützen.

Heuking Kühn Lüer Wojtek ist eine große, unabhängige deutsche Sozietät. Der Kompetenz und Erfahrung unserer Rechtsanwälte und Steuerberater vertrauen nationale und internationale Mandanten. Wir vertreten die Interessen mittelständischer und großer Unternehmen aus den Bereichen Industrie, Handel und Dienstleistung. | www.heuking.de

Ihr Ansprechpartner

Denison Caldeiron, LL.M.

Advogado · Head of Brazilian Desk

Goetheplatz 5-7 · 60313 Frankfurt am Main

T +49 69 97561-423 · F +49 69 97561-200

d.caldeiron@heuking.de

Berlin · T +49 30 88 00 97-0 · berlin@heuking.de

Brüssel · T +32 2 646 20-00 · brussels@heuking.de

Chemnitz · T +49 371 38 203-0 · chemnitz@heuking.de

Düsseldorf · T +49 211 600 55-00 · duesseldorf@heuking.de

Frankfurt · T +49 69 975 61-0 · frankfurt@heuking.de

Hamburg · T +49 40 35 52 80-0 · hamburg@heuking.de

Köln · T +49 221 20 52-0 · koeln@heuking.de

München · T +49 89 540 31-0 · muenchen@heuking.de

Zürich · T +41 44 200 71-00 · zuerich@heuking.ch

Globale Zahlungen – Probleme und Lösungen

Wenn kleinere und mittelständische Unternehmen Geldtransfers außerhalb der Euro-Zone vornehmen, kann das schwieriger sein als gedacht. Zudem gibt es im internationalen Zahlungsverkehr viel Spielraum, um Kosten zu senken. VON **ROBERT KRAKAU**

Der Markt für Devisentransaktionen ist groß, das zeigt allein der enorme und immer noch wachsende Außenhandelsverkehr in Deutschland. Dabei sind die Anforderungen von Branche zu Branche verschieden. Ob Hersteller oder Dienstleister: Jeder hat spezifische Anforderungen, die bei Auslandstransaktionen beachtet werden müssen.

Hoher Beratungs- und Servicebedarf

Der Beratungsbedarf seitens des Mittelstands in punkto Zahlungen außer-

halb der Euro-Zone begründet sich auch in der Lücke, die von den Banken insbesondere seit der Finanzkrise hinterlassen wurde. Sichtbar wird der Bedarf beispielsweise bei einer scheinbar einfachen Frage wie dieser: Wie soll ein Unternehmen am besten eine Summe nach China übersenden? Soll in Euro überwiesen werden – oder lieber in chinesischen Renminbi? Für die zweite Variante gibt es gute Gründe, denn chinesische Unternehmen veranschlagen oftmals für Zahlungen in Fremdwährungen höhere Preise, um sich vor möglichen Wechselkursschwankungen zu schützen. Nach einer Untersuchung des Zahlungsdienstleisters Western Union Business Solutions werden in den USA bereits 12% aller Transaktionen in das Reich der Mitte in chinesischer Landeswährung überwiesen.

Was zählt, ist die Planungssicherheit

Erster Ansprechpartner ist oftmals die Hausbank. Vor allem mittelständisch geprägte Betriebe lassen dort aus Gewohnheit ihren internationalen Zahlungsverkehr abwickeln, manchmal ohne zu wissen, zu welchen Gebühren und zu welchem Wechselkurs. Abhängig von der Frequenz der Zahlungen sowie von der Höhe des Überweisungsbetrags können die Gebühren im Verhältnis zu den Geldbeträgen sehr teuer werden. Darüber hinaus erschweren gestaffelte Gebühren, wie sie von den meisten

Banken angeboten werden, eine exakte Kostenkalkulation. Währungsschwankungen vergrößern das finanzielle Risiko zusätzlich, wenn zwischen Vertragsabschluss und Zahlungsanweisung die dem Vertrag zugrunde liegende Währung weltweit abgewertet wird. Bei weit in der Zukunft liegenden Zahlungszielen ist die Planbarkeit für die Unternehmen aber wichtig, gerade in Bereichen, in denen die Margen abschmelzen.

Cash-Management und Echtzeitkurse

Spezialisten für grenzüberschreitende Zahlungsdienste bieten hier eine Lösung: So können etwa Zahlungen direkt in der Lokalwährung des jeweiligen Geschäftspartners abgewickelt werden. Der Geschäftspartner trägt dadurch kein Wechselkursrisiko, wodurch er günstigere Preise anbieten kann, was wiederum dem importierenden Unternehmen zugute kommt. Für den Blick in die Zukunft empfiehlt sich statt einer Kristallkugel eine professionelle Cash-Management-Lösung, mit der die Unternehmen ihre Verbindlichkeiten der nächsten Monate erfassen und in Echtzeitkursen den Gegenwert in Euro einsehen können. Für die Sicherheit sollten entsprechende digitale Zertifikate sowie die gängigen Mechanismen wie Passwort und Unternehmens-ID sorgen. Durch Fixpreise und Echtzeit-Wechselkurse lassen sich deutliche Einsparungen erzielen. ■



ZUR PERSON

Robert Krakau ist Head of Sales Germany bei Western Union Business Solutions. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Bank- und Zahlungsdienstleistungsgeschäft und leitet momentan das Deutschlandgeschäft. Western Union Business Solutions ist eine Sparte der Western Union Company.

business.westernunion.de



The sky is no limit.

Das Senior Management Programm der Universität St.Gallen eröffnet Ihnen dort neue Perspektiven, wo andere schon das Ziel sehen. Strategische Ausrichtung, Management von Performance, Innovation und Customer Value, Leadership und Transformation: Erweitern Sie Ihren Horizont in den relevanten Managementthemen. Und tauschen Sie sich auf Augenhöhe aus mit international anerkannten HSG-Dozenten und hochkarätigen Business Professionals. **Wir setzen Maßstäbe. Mit Ihnen.**

Über Grenzen hinweg

Ein Großteil mittelständischer Unternehmen hat den Weg ins Ausland bereits gefunden. Wohin es gehen soll, welche Trends es gibt und was man beachten sollte, beantworten Experten.



FRANZ-JOSEF REUTER
Senior Director,
Alvarez & Marsal Deutschland

Sollten Mittelständler eher grenznah mit der Internationalisierung beginnen oder gleich in die Ferne schweifen?

Franz-Josef Reuter
Senior Director, Alvarez & Marsal Deutschland

Fast jedes mittelständische Unternehmen mit einer Größe von über 50 Mio. EUR Umsatz ist bereits international tätig. Zwei Drittel aller international tätigen deutschen Mittelständler nutzen Wachstumschancen jenseits von Europa, Nordamerika und Japan. Durch die moderne Kommunikation und Logistik ist es nahezu unerheblich geworden, ob grenznah oder fern der Heimat agiert wird. Der zukünftige Weg für mittelständische Unternehmen ist klar vorgezeichnet. Erfolgreiche Unternehmen werden sich durch Globalisierung, Transformation und Technologien auszeichnen.

Martin Völker
Geschäftsführer, VR Equitypartner
Das Thema Internationalisierung wird letztendlich vom Geschäftsmodell des Mittelständlers getrieben. Die wichti-

gen Fragen für den Unternehmer lauten: Erstens: Wo sitzen seine Kunden? Und zweitens: Welche Kunden in welchen Regionen möchte der Mittelständler für seine Produkte und Dienstleistungen gewinnen? Wichtig ist aus unserer Sicht, dass eine fundierte, zukunftsgerichtete Analyse der Kundenbasis durchgeführt wird, verbunden mit den in den potenziellen Regionen herrschenden wirtschaftlichen und juristischen Rahmenbedingungen

Lars Härle
Managing Director, IEG

Die Internationalisierung eröffnet dem Mittelständler den Zugang zu wichtigen Absatzmärkten. Zur Sicherung der Kundenbindung und zur Verhinderung des Aufbaus eines Wettbewerbers im Ausland ist das für Branchen wie Automotive oder Maschinenbau manchmal auch ein notwendiger Schritt. Dabei sind grenznahe Lösungen grundsätzlich einfacher umzusetzen als solche in fremden Kulturkreisen. Da die eigenen Managementressourcen begrenzt sind, sollte die Internationalisierung schrittweise erfolgen.

Dirk Freiherr von Pechmann
Geschäftsführender Gesellschafter,
Seneca Business Software

Dies ist abhängig von der Ausrichtungen des KMU: Bedienen von Absatzmärkten oder Nutzung von Produktions- bzw. Kostenvorteilen. Der Mittelständler, der dem Hauptabnehmer in das fernere Ausland folgt, kann durch die gute Infrastruktur und Kooperationen mit europäischen Unternehmen global agieren. Um eine Absatz- oder Produktionsexpansion in Eigenregie erfolgreich zu starten, sind exquisite markt- und kulturelle Kenntnisse des Ziellandes notwendig. Hier ist die Expertise im benachbarten Ausland meist höher.

Welche aktuellen Trends stellen Sie momentan fest?

Franz-Josef Reuter
Senior Director,
Alvarez & Marsal Deutschland

Der Trend zur Internationalisierung ist ungebrochen. Strategisch steht im Mittelpunkt, Unternehmensfunktionen dort anzusiedeln, wo sie den größten Erfolg für das Unternehmen versprechen und wo die neuen Kunden sind. Dabei stehen Märkte mit nachhaltiger Wachstumsperspektive im Fokus. Dieser Trend wird zusätzlich durch die demografische Entwicklung untermauert. Die Wachstumsmärkte Asien, Südamerika und auch der Nahe Osten werden weiterhin eine wichtige Rolle bei den Bestrebungen nach Internationalisierung spielen.

Martin Völker
Geschäftsführer, VR Equitypartner

Der Trend zur Internationalisierung setzt sich aus unserer Erfahrung kontinuierlich weiter fort, wobei der Schwerpunkt in Asien liegt (beispielsweise im Maschinenbau). Die Geschäfte und Geschäftsverbindungen der Mittelständler werden zunehmend globaler. Unternehmen, die Wachstumschancen wahrnehmen wollen, nutzen dabei auch konsequent die Möglichkeiten, die sich außerhalb ihrer



MARTIN VÖLKER
Geschäftsführer,
VR Equitypartner

Heimatregion ergeben. Wir unterstützen sie dabei mit dem Know-how unseres internationalen Netzwerks.

Lars Härle

Managing Director, IEG

Verlagerungen der Produktion nach Fernost sind vielerorts schon geschehen. Inzwischen liegen die Lohnkosten inklusive der Frachtgebühren in China auf dem gleichen Niveau wie in Osteuropa (z.B. Rumänien), so dass die Expansion nach Asien in erster Linie nur zur Erschließung neuer Absatzmärkte dient. Im Augenblick ist zu beobachten, dass die mit einem lokalen Partner begonnenen Joint Ventures zunehmend zu 100% aufgekauft oder veräußert werden, da sich die Ergebnisse nicht eingestellt haben.

Dirk Freiherr von Pechmann

**Geschäftsführender Gesellschafter,
Seneca Business Software**

Während in den letzten Jahren die Senkung der Produktionskosten für den deutschen Markt oft im Vordergrund stand, ist nun eine Verschiebung des Fokus auf Herstellung und Vertrieb für die ausländischen Märkte erkennbar. Einige Mittelständler haben die qualitativ hochwertigere Produktion wieder nach Deutschland zurückgeholt, dafür die Endmontage und Kundenakquise

deutlich in die Zielmärkte verschoben. Das Wachstum wird in allen Branchen vor allem durch neue Auslandsaktivitäten und Kooperationen erzielt.

Welche Vorkehrungen sollten Unternehmen treffen, damit das Auslandsengagement nicht floppt?

Franz-Josef Reuter

**Senior Director,
Alvarez & Marsal Deutschland**

Grenzüberschreitendes Engagement erfordert ein hohes Maß an internationalem Know-how und Branchenkenntnis. Das größte Hemmnis für Unternehmen sind Rechtsunsicherheiten im Ausland. Kleinere Unternehmen stehen zudem oftmals vor einem Finanzierungsproblem, insbesondere im Hinblick auf die nur schwer abzuschätzenden Anlaufkosten. Professionelle Beratung ist wichtig. Strategische Kooperationspartner und/oder Investoren, die bereits über ein internationales Vertriebs- und Produktionsnetzwerk verfügen, können wertvolle Unterstützung bieten. Überdies zählen die Qualifikation von Mitarbeitern und das interkulturelle Verständnis zu den Schlüsselfaktoren für den Erfolg im Ausland.

Martin Völker

Geschäftsführer, VR Equitypartner

Für die Internationalisierung sind viele Punkte relevant, vor allem eine langfristige Planung sowie eine gute Beratung. Wichtig ist auch eine solide Finanzierung, die auch großen Wert auf eine ausreichend hohe Eigenkapitalquote legt. Hinzu kommt die frühzeitige Rekrutierung kompetenter und loyaler Mitarbeiter vor Ort. Nicht schaden kann auch, möglichst schon



DIRK FREIHERR VON PECHMANN

**Geschäftsführender
Gesellschafter,
Seneca Business Software**

stabile Kundenbeziehungen vor Ort zu haben, das erleichtert den Aufbau des neuen Standorts ebenso wie das Vorhandensein aus der Heimat bereits bekannter Zulieferer. Zudem sollten die Expansionspläne unbedingt auf die individuelle Situation des Unternehmens abgestimmt sein.

Lars Härle

Managing Director, IEG

Für ein mittelständisches Unternehmen, das weiter wachsen will und muss, gilt die Regel des gebremsten Risikos. Das heißt, die internationale Expansion sollte dort geplant und vorbereitet werden, wo heute bereits die bestehenden Kunden angesiedelt, die gefragten Produkte und Produktionstechniken bekannt und beherrschbar sind und man über entsprechende Vorkenntnisse und Netzwerke verfügt. Dann ist die Internationalisierung kein Abenteuer.

Dirk Freiherr von Pechmann

**Geschäftsführender Gesellschafter,
Seneca Business Software**

Neben einer klaren, langfristigen Strategie für das Auslandswachstum ist eine mitwachsende Organisation unabdingbar. Das Rechnungswesen und Controlling muss für alle Prozesse zeitnah und transparent zur Steuerung einsatzbereit sein. Eine einheitliche Sprachregelung in allen Bereichen ist ebenso essenziell wie ein kulturelles Training aller Beteiligten. Dazu ist die fundierte (patent-) rechtliche Beratung erfahrener Kanzleien und Kammern anzuraten. Auch ein Ausstiegsszenario sollte geplant werden.



LARS HÄRLE

**Managing Director,
IEG**

„Deutsche Produkte sind oft zu komplex“

Wer auf Internationalisierung setzt, hat als deutscher Hidden Champion mit Eintrittsbarrieren zu kämpfen. Prof. Simon im Gespräch über M&A-Strategien, Preisstrukturen und was Deutschland China bei der Expansion voraus hat.

INTERVIEW **CYNTHIA CASTRITIUS**

Unternehmeredition: Professor Simon, auf welche Hürden stoßen mittelständische Unternehmen bei ihren Internationalisierungsbestrebungen?

Prof. Simon: Die größte Hürde ist das Personal. Man braucht genügend international erfahrene Leute, um eine Tochtergesellschaft aufzubauen. In neuen Ländern starten Hidden Champions als Nobodys, die sich erst einen Namen machen müssen.



ZUR PERSON

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon ist Chairman der weltweit tätigen Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners und Wirtschaftsprofessor u.a. an der Harvard University, Massachusetts, und der London Business School.
www.simon-kucher.de

Wann spielen Übernahmen eine wichtige Rolle?

Wenn es spezielle Barrieren gibt, die mit einer eigenen Gründung schwer zu überwinden sind. In rechtlichen Angelegenheiten wie Compliance kann ein M&A-Erwerb auch weiterhelfen. Wenn der Distributionskanal besetzt ist oder die Kunden staatliche bzw. öffentliche Stellen sind, ist es für ausländische Unternehmen schwer, sich zu etablieren. Dann ist es besser, ein Unternehmen aus dem Land zu kaufen, um Eintrittsbarrieren zu überwinden.

Warum entscheiden sich viele deutsche Hidden Champion bei globaler Marktpositionierung gegen eine M&A-Strategie?

Sie gehen überwiegend in Märkte, in denen es kaum Eintrittsbarrieren gibt: 70% der deutschen Hidden Champions machen ihr Geschäft im produzierenden Gewerbe direkt mit den Kunden. Kundennähe ist ein großer Vorteil, weil man bei komplexen Produkten den Kunden direkt beraten und Problemlösungen bieten kann. Ein Alleingang wird auch dann bevorzugt, wenn es keine qualifizierten Serviceunternehmen in den Zielmärkten gibt. Das kommt besonders in Schwellenländern, aber auch in Amerika vor.

Deutsche wie auch chinesische Unternehmen kämpfen um den Ausbau weltweiter Präsenz. Gibt es da große Unterschiede in der Vorgehensweise?

Deutsche Hidden Champions sind globale Unternehmen mit 60 bis 70 eige-

nen Tochtergesellschaften und Präsenz in über 100 Ländern. Die Chinesen stehen in dieser Entwicklung erst ganz am Anfang. Sie tun sich schwerer, haben kaum internationale Erfahrung. Sprachprobleme kommen hinzu, da nur wenige Unternehmenschefs Englisch sprechen. Daher geht China vermehrt den Weg, Unternehmen in den Zielmärkten zu akquirieren.

Wie stark wird die demografische Entwicklung Auswirkungen auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Mittelstands haben?

Jeder in Deutschland weiß, wie die demografische Situation ist und dass Bildung und Qualifikation das A und O unserer Wettbewerbsfähigkeit sind. Wir produzieren intern zu wenig Nachwuchs, also müssen wir ihn durch Zuwanderung ersetzen – aber dort wählen wir nicht die gut qualifizierten aus.

Woran liegt das?

Die Zuwanderung bei uns läuft fast ungesteuert. Wir haben genügend Zuwanderer, im Jahr 2012 knapp 1,08 Mio. Aber während Länder wie Kanada, Australien oder Neuseeland ganz gezielt die Zuwanderer aussuchen, schafft Deutschland über die Parteien hinweg keine gesteuerte Einwanderungspolitik.

Was machen wir falsch?

Wir brauchen Zuwanderer mit der Bereitschaft zur Integration und solche, die Wert auf Bildung legen, um unser Qualifikationsniveau zu halten. Aber der Großteil unserer Zuwanderer



Wer in Schwellenländern auf Schnickschnack verzichtet, sein Produkt solide baut und auf primitivste Verhältnisse einstellt, der hat die höchste Chance auf Erfolg.

kommt aus Kulturen, in denen Bildung keinen hohen Wert hat. Und viele der ohnehin wenigen Fachkräfte aus Indien, die hier im Finanz- oder IT-Bereich arbeiten, fühlen sich in Deutschland wenig akzeptiert. In unserer Gesellschaft scheint nach wie vor eine Art Fremdenaversion zu herrschen.

Wie wichtig ist eine gut durchdachte Preisstrategie für die Internationalisierung?

Generell gelten drei Grundfragen: Wie positioniert man sich relativ zur Konkurrenz? Was bietet man an? Wie ist die Segmentierung des Marktes?

Sie raten in Ihrem neuen Buch „Preiseiten“ von einem länderübergreifenden Einheitspreis ab...

Ja, denn man vergibt die Chance, unterschiedliche Kaufkraft und Wettbewerbsverhältnisse für den Gewinn zu nutzen. Allein 25% der europäischen Gewinne in der Automobilindustrie dürften aus der Preisdifferenzierung stammen.

Aggressive Preispolitik scheint gerade für E-Commerce-Anbieter ein gängiges Mittel zu sein.

Man muss sich an die Gegebenheiten des Marktes, also der Kunden und der Konkurrenz, anpassen. Zalando geht zum Beispiel mit dem Amazon-Modell in Märkte hinein, in denen Amazon noch nicht vertreten ist. Allerdings mit einer Spezialisierung auf Mode. Es wird sehr stark über Preise agiert. Amazon selbst macht rund 60 Mrd. Umsatz und fährt keinen nennenswerten Gewinn

ein. Wer gegen so eine Positionierung antritt, muss mithalten können.

Kann das richtige Preiskonzept beim Eintritt in neue Märkte über den Aufstieg zum Weltmarktführer oder Abstieg zum Übernahmekandidaten entscheiden?

Es gibt zwei gegenläufige Momente: Zum einen die möglichst einheitliche Markenpositionierung in allen Ländern mit einer Tendenz zur Einheitlichkeit der Preise. Zum anderen müssen die unterschiedlichen Bedingungen auf Kunden- und Länderseite berücksichtigt werden.

Wie lassen sich diese Momente miteinander vereinbaren?

Ich empfehle den Mittelweg: Die Preisunterschiede sollten nicht so groß sein, dass Grauiporte entstehen, und nicht so klein, dass die Unterschiede in Kaufkraft und Wettbewerbsbedingungen nicht zur Gewinnsteigerung genutzt werden können.

Denken Sie, dass in Zukunft der Endverbraucher stärker den Preis regulieren und steuern wird, oder kommt die Steuerung auch weiterhin durch die Wirtschaft?

Das ist ambivalent. Der Endverbraucher hat heute viel bessere Instrumente zur Preisinformation als früher. Die

Preistransparenz des Kunden hat sich radikal verbessert. Aber auch die Preisdifferenzierungsinstrumente der Anbieter sind deutlich besser geworden. Vor 30 Jahren gab es für einen Economy-Class-Flug einen Preis für einen Sitz. Heute gibt es auf einem Flug über 100 verschiedene Preise für einen Sitz.

Wie kann das sein?

Massenprodukte üben einen Druck auf die Preise nach unten aus. Bei komplexeren, differenzierteren Dingen können Instrumente der Anbieter stärkeren Einfluss auf die Preise haben als die Informationstools der Nachfrager. Das sind zwei gegenläufige Faktoren am Werke, für die man keine generelle Einschätzung abgeben kann.

Hat die Globalisierung zu einem Umdenken über das Preis-Leistungs-Verhältnis von Produkten und Dienstleistungen geführt?

Beim Anbieter eindeutig ja. Deutsche Produkte sind oft zu komplex, sie werden in Indien oder anderswo in dieser Art nicht benötigt. Dort muss man einfachere Produkte anbieten. Wer in Schwellenländern auf Schnickschnack verzichtet, sein Produkt solide baut und auf primitivste Verhältnisse einstellt, der hat die höchste Chance auf Erfolg. ■

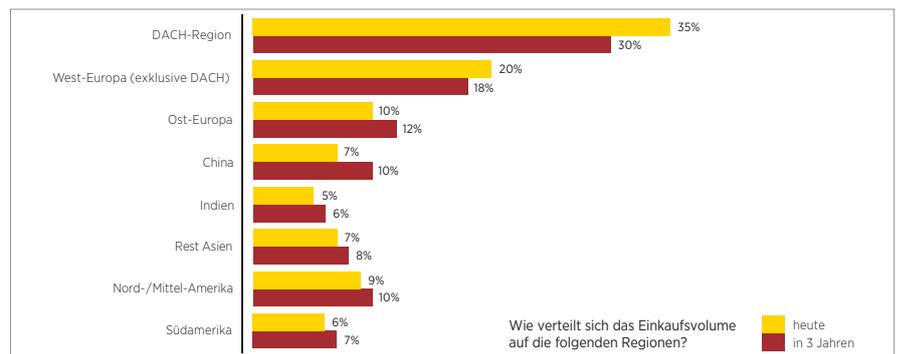
redaktion@unternehmeredition.de

Einkaufsvolumen wandert ab

„Go East“ lautet für produzierende Unternehmen in den nächsten Jahren weiterhin die Marschrichtung im Einkauf. Besonders China, Indien und Osteuropa werden als Beschaffungsmärkte attraktiv bleiben. VON **ALEXANDER BARTELS**

Produktionsunternehmen setzen auf die Internationalisierung ihres Geschäfts, und zwar sowohl beim Absatz als auch bei Einkauf und Produktion. In einer aktuellen Umfrage der Unternehmensberatung Inverto gehen Entscheider – überwiegend mittelständischer – Produktionsunternehmen der DACH-Region davon aus, dass ihr Umsatz in Zukunft deutlich mehr auf asiatischen Absatzmärkten statt in Westeuropa wachsen werde. Für Westeuropa dagegen rechnen die Befragten mit einem Rückgang von 54 auf 45% in den nächsten drei Jahren. Eine Verlagerung von Produktionsstätten wird zeitversetzt erwartet. Mit dieser Entwicklung einher geht eine weitere Verschiebung des Einkaufsvolumens in sogenannte Low Cost Countries (LCC) wie China, Indien und Osteuropa. Trotz steigender Lohnkosten etwa in China erwarten die befragten Manager, dass in naher Zukunft 5% mehr Einkaufsvolumen nach Asien wandert, Westeuropa dagegen 7% verliert. Der Anteil des LCC-Einkaufs am gesamten Beschaffungsvolumen der Produktionsunternehmen werde in China von bisher 24 auf 27% ansteigen, in Indien von 16 auf 19%, in Osteuropa von 19 auf 22%.

Verlagerung des Einkaufsvolumens Richtung Osteuropa und Asien zu erwarten



Quelle: INVERTO

lumen nach Asien wandert, Westeuropa dagegen 7% verliert. Der Anteil des LCC-Einkaufs am gesamten Beschaffungsvolumen der Produktionsunternehmen werde in China von bisher 24 auf 27% ansteigen, in Indien von 16 auf 19%, in Osteuropa von 19 auf 22%.

Mehr als Bestellabwickler vor Ort

Die zunehmende Internationalisierung des Einkaufs zieht nach Einschätzung der befragten Entscheider in Zukunft noch weitere Veränderungen nach sich: Zum einen werde der Einkauf weltweit unabhängiger vom Produktionsstandort. Zum anderen werde er zukünftig stärker direkt vor Ort auf den weltweiten Beschaffungsmärkten gesteuert. Dies bedeutet, dass deutlich mehr strategische Einkäufer in China oder Indien die Beschaffungsaktivitäten managen statt von der westeuropäischen Firmenzentrale aus.

Organisation noch nicht vollständig vorbereitet

Unternehmer stellt diese Entwicklung vor neue Herausforderungen. Sie müssen ihren Einkauf fit machen für die immer weiter reichende Internationalisierung der Beschaffung. Es gilt sowohl flexibel die Chancen auf den un-

terschiedlichen Beschaffungsmärkten zu nutzen als auch die Risiken des Einkaufs auf diesen Märkten abzufedern. Die Einkaufsorganisation ist gerade im Mittelstand darauf oft noch nicht vorbereitet und muss ihre Strukturen und Abläufe im Einkauf weltweit anpassen und vereinheitlichen. So sehen sich denn auch die befragten Produktionsunternehmen bei einigen zentralen Aufgaben nur mäßig bis schlecht aufgestellt im Hinblick auf internationalen Einkauf: Dazu zählen das Risikomanagement von Rohstoffpreisschwankungen, die globale Verfügbarkeit von IT-Funktionen etwa zur Lieferantenbeurteilung sowie weltweit einheitliche KPIs zur Steuerung des Einkaufs.

FAZIT

Gefordert ist nun eine Anpassung der Beschaffungsstrategie, eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung des Einkaufs an den unterschiedlichen Standorten sowie zunächst einmal vollständige Datentransparenz über das weltweite Beschaffungsvolumen eines Unternehmens. Unternehmer, die ihre Einkaufsorganisation nun fit für die nächste Stufe der Internationalisierung machen, können vom weltweiten Einkauf profitieren, ohne unnötige Risiken einzugehen. ■



ZUR PERSON

Alexander Bartels ist Senior Project Manager bei der auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisierten Unternehmensberatung INVERTO. Der Diplom-Kaufmann verantwortet Optimierungsprojekte bei namhaften Kunden aus Maschinen- und Anlagenbau, Automotive sowie Konsumgüter- und Verpackungsindustrie.

www.inverto.com

Netzwerkkapital aus China

Minderheitsinvestoren, die neben Kapital für den Markterfolg in China sorgen, können eine strategische Lücke von mittelständischen Unternehmen schließen und zu einem nachhaltigen Erfolg führen. VON **FRANK-CHRISTIAN RAFFEL**

China wandelt sich von der „Fabrik der Welt“ zum „Markt der Welt“ mit nach wie vor hohen Marktwachstumsraten. Gleichzeitig entsteht ein lokaler Wettbewerb, der auch Ambitionen außerhalb Chinas hat. In vielen Branchen wird daher der Wettbewerb um die zukünftige Stellung auf dem Weltmarkt in China gewonnen – oder verloren. Eine außergewöhnliche Herausforderung für mittelständische Unternehmen.

Um den chinesischen Markt nachhaltig zu erschließen, sind neben den Kenntnissen der lokalen Absatz-, Beschaffungs- und Personalmärkte und dem Zugang zu den Netzwerken und Vertriebskanälen auch – und vor allem – nicht unerhebliche Management- und Finanzressourcen erforderlich. Für viele mittelständische Unternehmen ist daher aufgrund der bekannten Restriktionen die Markterschließung „im Alleingang“ nicht erfolgreich machbar.

Lösung: „Netzwerkkapital“ aus China

Eine Lösung kann die Gewinnung von Minderheitsinvestoren aus China darstellen. Neben Kapital – entweder als Kapitalerhöhung oder zur Ablösung von bestehenden Gesellschafteranteilen – bringt der chinesische Partner exakt das ein, was zur Marktdurchdringung in China erforderlich ist: Netzwerke, Zugang zu Vertriebskanälen und zum Personalmarkt, Marktkenntnisse und den für den Erfolg in China erforderlichen langen Atem. Über die Beteiligung an der Kerngesellschaft ist der Partner an dem Erfolg des gesamten Unternehmens interessiert. Gleichzeitig sichert sich das kapitalnehmende

Unternehmen eine Beteiligung an dem chinesischen Part der Gruppe, da das derzeitige „Add-on“ in China sich langfristig zur wichtigsten Geschäftssäule der Gruppe entwickeln kann.

Partnerschaften sind erfolgreich

„Netzwerk-Kapital“ wird bereits mit Erfolg in unterschiedlichen Branchen praktiziert: Helabako beispielsweise, ein Automobilzulieferer, hat den chinesischen Partner als Minderheitsgesellschafter aufgenommen und zusammen mit ihm ein Joint Venture in China formiert. Beispiele aus Consumer-Branchen sind Montcler und Caruso.

Die Zusammenarbeit mit chinesischen Gesellschaftern läuft bei den meisten Unternehmen sehr zufriedenstellend und die Effekte auf den Unternehmenserfolg werden als außerordentlich positiv beurteilt.

Voraussetzung: richtige Partner und abgestimmte Strategie

Chinesische potenzielle Partner müssen nicht nur aus der gleichen oder einer ähnlichen Branche in China kommen. Sie müssen auch die Strategie, die Marktpositionierung der Marke des Unternehmens und das Geschäftsmodell verstehen und mittragen. Da chinesische Unternehmen in der Regel zum Teil gravierend unterschiedliche Antworten auf Fragen der Strategie, Marktbearbeitung, Unternehmensbewertung etc. haben, ist ein rechtzeitiger Klärungsprozess erforderlich. Ein systematisches Vorgehen mit Partner-screening, Verhandlung und Businessplan-Abstimmung ist daher sehr zu empfehlen.

FAZIT

Die Interessen und Motivationen sowohl des deutschen Mittelstands als auch von chinesischen Unternehmen können mit „Netzwerkkapital“ ideal unterstützt werden – wenn Partnerkonstellation und Modell stimmig sind. ■



ZUR PERSON

Frank-Christian Raffel

ist Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter von MelchersRaffel Ltd. mit Standorten in Hongkong, Shanghai, Singapur und München. MelchersRaffel berät bei Strategie- und M&A-Vorhaben in den wesentlichen Regionen Asiens und in deutschsprachigen Ländern und hat Zugriff auf die Netzwerke der Melchers-Organisation, die seit mehr als 150 Jahren in China und weiteren Regionen Asiens mit rund 25 Standorten erfolgreich tätig ist.

www.melchersraffel.com

„Internationalisierung muss machbar sein“

Einige Mittelständler haben sich auf dem Weg über die Landesgrenzen verhoben. Wichtig ist es, die eigenen Kräfte zu kennen und sich gegebenenfalls erfahrene Experten ins Haus zu holen. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Herr Dr. Weigel, warum wird es für Unternehmen immer wichtiger, über die Grenzen hinweg zu sehen?

Dr. Weigel: Seit Jahren gibt es den Trend, dass Märkte wie Europa, die USA und die Emerging Markets als Wachstumstreiber immer wichtiger werden. Deutschland ist nun mal ein Exportland, und der deutsche Mittelstand hat eine besondere Position. In vielen Fällen ist er Technologieführer.



ZUR PERSON

Dr. Klaus Weigel ist Geschäftsführender Gesellschafter der WP Board & Finance GmbH. Das Unternehmen berät mittelständische Unternehmen, Private-Equity-Häuser und börsennotierte Gesellschaften bei der Besetzung von Aufsichtsräten und Beiräten und vermittelt Industrie- und Branchenexperten. Dr. Weigel ist ferner Mitgründer und Vorstandsmitglied des Verbands Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V. (ArMiD).

klaus.weigel@board-finance.de

Für die Unternehmen ist es wichtig, an diesen Wachstumsmärkten zu partizipieren. Viele gehen mittlerweile nach China. Seit Jahren gibt es dort ein überdurchschnittliches Wachstum und es gibt kaum jemanden, der daran zweifelt, dass das auch noch einige Jahre anhält.

Das ist jedoch ein Markt, der fern liegt, und nicht immer haben Mittelständler das notwendige Know-how. Wie können sie Abhilfe schaffen?

Sie können etwa ein Mitglied in ihren Beirat aufnehmen, das als Unternehmer schon im Ausland erfolgreich ist. Der kann im Zweifelsfall auch beurteilen, wo die Fettnäpfchen und die Fallstricke liegen.

Haben Sie das Gefühl, dass sich einige Mittelständler verheben?

Das ist sicher ein Risiko. Nehmen Sie die deutschen Autobauer, deren drängender Wunsch es war und ist, ihre Zulieferer vor Ort zu haben. Ziehen diese nicht mit, riskieren sie keine Aufträge mehr zu bekommen. Einige haben sich dadurch in der Tat verhoben.

Weil eine Internationalisierung mit hohen Kosten verbunden ist?

Zum einen kann es sein, dass die Internationalisierung über die finanziellen Kräfte eines Unternehmens hinausgeht. Es kann jedoch auch an der mangelnden Überwachung und Kontrolle liegen.

Was ist denn sinnvoller: erst einmal in ein grenznahe Land zu gehen oder gleich den großen Schritt zu wagen?

Pauschal kann man das nicht sagen. Es kommt auf die Märkte und die Chancen

an. Traditionell sind Mittelständler erst einmal in das benachbarte Ausland gegangen, da dort die Mentalität ähnlich ist wie hierzulande. Dann ging es in einer zweiten Welle in die USA und nach Kanada. Später ging die Post in den Tigerländern und dann in China ab. Auch in Indien gilt es Menschen zu bedienen. Allerdings ist dort die Infrastruktur noch längst nicht so gut wie in China.

Hat sich ein Unternehmen entschieden, ins Ausland zu gehen, folgt welcher Schritt?

Dann muss es sich im Klaren darüber werden, ob es seine Produkte über Vertreter verkauft, ob es selbst über Tochtergesellschaften präsent sein will oder ob es vor Ort produzieren muss, um die Produkte besser absetzen zu können. Dazu einen Sparringspartner im Beirat zu haben, der aus eigener Erfahrung sprechen kann, macht Sinn.

Wie treffe ich denn die richtige Auswahl für diesen?

Am besten sucht man sich Personen, die ein Unternehmen unter ähnlichen Voraussetzungen geführt und diese Situationen schon einmal bewältigt haben.

Sehen das Unternehmer genauso?

Die Erkenntnis ist da, die Umsetzung ist noch steigerungsfähig.

Woran scheitert es?

Manchmal an der eigenen Eitelkeit. Ein Unternehmer, der seit 30 Jahren eine Firma erfolgreich geführt und auch schon erste Internationalisierungsschritte unternommen hat, traf seine Entscheidungen immer alleine. Er scheut sich davor, gegenüber einem Gremium zuzugeben,

”

Traditionell sind Mittelständler erst einmal in das benachbarte Ausland gegangen.

dass er Rat braucht. Das kratzt am Ego. Er scheut sich auch davor, sich mit anderen Meinungen auseinanderzusetzen. Meist ist er der Auffassung, dass der Beirat zwar seine Meinung äußern soll, er alleine jedoch die Entscheidung trifft. Reine Diskussionsrunden finden wiederum Beiräte nicht immer spannend. Sie wollen ernst genommen werden. Es ist wichtig, dass sich der Unternehmer deren Ratschläge zu Herzen nimmt. Ansonsten kann er auf den Beirat verzichten.

Warum sollten Unternehmer sich eher einen Beirat als einen Berater ins Unternehmen holen?

Es macht einen großen Unterschied, ob ich einen Unternehmer an Bord habe, der in gleichen Situationen gewesen ist, oder ob ich den klassischen Berater reinhole, der nur weiß wie es geht. Viele Mittelständler, die am Anfang skeptisch waren, sind heute mit ihrem Beirat sehr zufrieden.

Wo sehen Sie denn Fallstricke bei der Internationalisierung im Mittelstand?

Das Wichtigste ist, dass dieser Schritt vom Unternehmen bewältigt werden kann. Es müssen genügend menschliche sowie finanzielle Kapazitäten vorhanden sein, um eine Internationalisierung stemmen zu können. Die räumliche und zeitliche Distanz etwa in Asien ist natürlich eine ganz andere, als wenn ich über meine Tochtergesellschaft in Zürich rede. Man muss sich vorher darüber informieren, wo die Probleme liegen können. Und das Thema Plagiate ist da noch nicht berücksichtigt. Auch dieses kann für die Unternehmen eine riesige Herausforderung darstellen. ■

schorr@unternehmeredition.de

— Anzeige —



Der Start-up CFO

Die Herausforderungen des kaufmännischen Leiters in wachstumsorientierten High-Tech Unternehmen

René Kantehm, Hans-Eric Rasmussen-Bonne
GoingPublic Media AG, 257 Seiten, September 2013,
ISBN 978-3943021417, 39,95 EUR

Jetzt bestellen!
<http://vc-mag.de/startupcfo>



Bist Du bereit für das Abenteuer?

Der Start-up CFO als der kaufmännische Leiter ist sicherlich einer der zentralen Rollen in einem wachsenden jungen Unternehmen. Er hält die Fäden in der Hand, steuert das Venture Capital und kümmert sich um die finanzielle Stabilität. Oft ein Drahtseilakt.

Dieses Handbuch betritt Neuland, da es ein vergleichbares Werk bisher auf dem deutschen Markt nicht gibt. Es war an der Zeit, die bisherigen Erfahrungen der Praxis zu bündeln und aufzubereiten.

Als Autoren arbeiteten Controller, Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Investmentmanager, Venture Capitalisten, Personalexperten, Berater, Trainer und natürlich Start-up CFOs aus unterschiedlichen Branchen mit.

Ziel des Buches ist es, das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden, sondern das Wirken des CFOs thematisch aufzugliedern. Die Inhalte werden anschaulich mit Erfahrungsberichten beschrieben und mit Checklisten, Werkzeugen und praktischen Tipps angereichert. Hierbei wird die gesamte Bandbreite des Aufgabengebietes eines Start-up CFOs abgebildet – vom Controlling über das Rechnungswesen sowie die Finanzierung bis hin zu der Investor Relations und den rechtlichen und organisatorischen Themen.

Adressiert ist das Handbuch an:

- Aktive Start-up CFOs und solche, die es in Zukunft gerne werden möchten
- Gründer, die die kaufmännische Seite besser verstehen möchten und vielleicht bald einen kaufmännischen Leiter einstellen werden
- Interessierte Marktteilnehmer wie Venture Capital Investoren, Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Berater

Paradigmenwechsel in Mittelosteuropa

Mehrwerte schaffen mit lokalen Führungskräften: Die Anforderungen an das Top-Management haben sich in Mittelosteuropa in den vergangenen Jahren stark verändert. Genauso wie die Märkte vor Ort. VON **MARKUS SUTOR** UND **DR. ULRICH LANGANKE**

Der Anteil der deutschen Investitionen beträgt in einigen Märkten Mittelosteuropas (CEE) mittlerweile mehr als ein Viertel der gesamten Auslandsinvestitionen. Die Verlagerung lohnkostenintensiver Prozesse stand zu Anfang im Vordergrund, weniger Überlegungen zur Schaffung von Mehrwert für den Kunden. Mittlerweile stellen die

stetig steigenden Lohnstückkosten für die Produktion ohne Mehrwert in CEE zentrales wie lokales Management vor große Herausforderungen. Mit der kontinuierlichen Erweiterung des EU-Binnenmarktes im Rahmen der EU-Osterweiterung zwischen 2004 und 2013 geht eine fortschreitende Harmonisierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Engagement einher. Gekennzeichnet ist sie auch durch eine zunehmende Professionalisierung in kostensensiblen Bereichen wie Arbeitnehmerrechten, Steuergesetzgebung, Fördermittelstrukturen, Infrastrukturaufwand etc.

Auch die Anforderungen an das zur Umsetzung mittelfristiger strategischer Unternehmensziele qualifizierte Personal im Top-Management werden neu bewertet. Wichtige Eckdaten sprechen dabei für eine Investition in die bestehenden Standorte in Ungarn – durchaus im Bewusstsein der aktuellen politisch-gesellschaftlichen Verwerfungen – und der der Slowakei (vgl. Abb. 1). So hat etwa die Wirtschaftsleistung der Slowakei bezogen auf das Vorkrisenniveau von 2007 um 12% zugelegt. Die Ungarische Nationalbank (MNB) weist die deutschen Direktinvestitionen in Ungarn mit 29,7% (2011) aus, der Zufluss/Abfluss von ausländischem Beteiligungskapital bzw. reinvestierten Gewinnen pendelte sich nach einer kurzen Phase der politischen Verunsicherung zwischen 2009-2010 wieder zwischen 4-6 Mrd. EUR ein.

Standort-Commitment des deutschen Mittelstandes

Belege für das Standort-Commitment des deutschen Mittelstandes finden sich etwa in der slowakischen Metropolregion um Bratislava mit ihren rund 70.000 Arbeitsplätzen in der Automotive-Industrie ebenso wie im Cluster Košice IT Valley in der ostslowakischen Stadt Košice. Auch für Ungarn, das im Augenblick einen intensiven und umfassenden Restrukturierungsprozess der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durchläuft, gilt: Zahlreiche Vertreter des deutschen Mittelstandes wie der Münchner Hersteller für Schienen- und Nutzfahrzeugkomponenten Knorr-Bremse mit seinen drei Fertigungsstandorten in Ungarn oder der Landwirtschaftsmaschinen-Hersteller G. Claas setzen weiter auf Nachhaltigkeit und Langfristigkeit. Sie investieren, angefangen bei repräsentativen Premium-Werksneubauten, der Beteiligung an verkehrsinfrastrukturellen Verbesserungen bis hin zu Kosten rund um die gestiegenen Erwartungen an Expertise und Kompetenz des Managements vor Ort. Für Unternehmen, die sich in CEE engagieren wollen, empfiehlt sich die Kooperation mit einem lokal vernetzten Partner vor Ort.

Unterschiedliche Einschätzungen:

Gabriel A. Brennauer, Geschäftsführender Vorstand der Deutsch Ungarischen Industrie- und Handwerkskammer DUIHK, führte zuletzt aus, dass



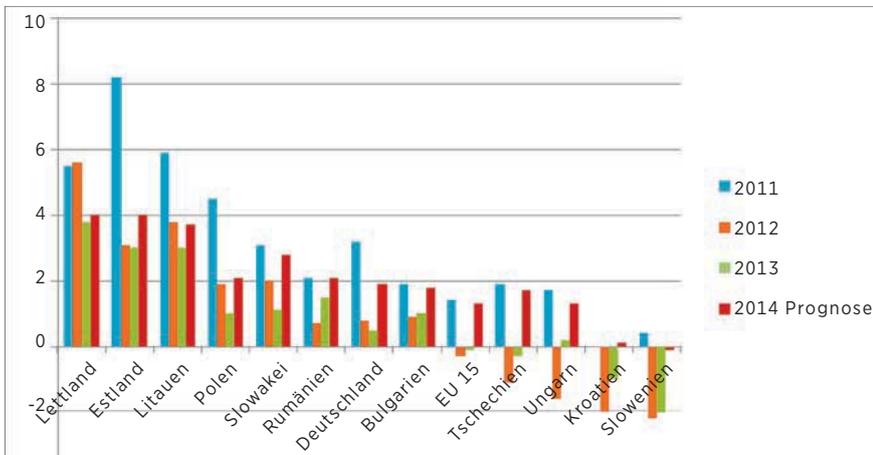
ZU DEN PERSONEN

Markus Sutor (links) ist geschäftsführender Gesellschafter von Liebe Sutor Gawlowski. Aufgrund seiner Fachkenntnis und seines Netzwerks bedient Markus Sutor das Geschäftsfeld Executive Search im Segment Konsumgüter & Automotive.

Dr. Ulrich Langanke ist Geschäftsführer eines slowakischen und ungarischen Personaldienstleisters. Von 2006 bis 2009 war er als Berater der ungarischen Regierung für die Deutsche Luft- und Raumfahrtindustrie tätig. Dr. Langanke besitzt eine Dozentur an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Óbuda University in Budapest.

www.lsg-kollegen.de

BIP international, reale Veränderung zum Vorjahr in %, Werte saison- und kalenderbereinigt



Quelle: Eurostat, in: www.ahkungarn.hu/wirtschaftsinfos, 26.10.2013

deutsche Unternehmen, gerade auch im Zuge der kritisch beäugten Restrukturierungsmaßnahmen in Ungarn, die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiter aufmerksam verfolgen. Im Fokus der Kritik steht die

Unberechenbarkeit der Politik. Gleichzeitig belegen Daten aber eine für Ungarn wie die Slowakei typische Diskrepanz in der Bewertung der mikro- und makroökonomischen Situation: Die aktuelle Wirtschaftslage in der Slowakei

schätzten 35% der befragten Unternehmen Firmen als schlecht ein (2012: 23%), die eigene Geschäftslage hingegen wird deutlich positiver gesehen: 55% bewerten diese als befriedigend, 35% als gut. Ein Drittel der Auslandsinvestoren erwartet für 2013 eine bessere Geschäftsentwicklung als 2012.

FAZIT

Der deutsche Mittelstand weiß nach wie vor um die Vorzüge der Produktionsstandorte in Mitteleuropa. Die im Moment als Reibungsverluste wahrgenommenen Anpassungsprozesse in den lokalen Märkten sind eine vorübergehende Erscheinung hin zu einem einheitlichen Binnenmarkt mit in Deutschland vergleichbaren Standards. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Unternehmensziele unter den zukünftig anspruchsvolleren lokalen Rahmenbedingungen stellt die Auswahl der richtigen Führungskräfte dar. ■

— Anzeige —

Sieht so Ihre Finanzierung aus?*



* Wie es richtig geht, lesen Sie in der Unternehmeredition.

Foto: Friedberg/Fotolia

Abonnieren Sie **bis 31.12.** die Unternehmeredition und Sie erhalten **kostenlos** das Buch „Wirtschaft in Familienhand“ von Norbert Winkeljohann.

www.unternehmeredition.de/abo

Unternehmer
Edition

Sauberes Wachstum

Mit ihrer modernen Reinigungstechnik erobert die Alfred Kärcher GmbH & Co. KG immer neue Weltmarktanteile. Auch in den Schwellenländern Asiens und Lateinamerikas wächst das Familienunternehmen. Zur Unterstützung der internationalen Aktivitäten hat es dort zusammen mit der weltweit präsenten Bank HSBC ein effizientes Cash-Management aufgesetzt. **NORBERT HOFMANN**

Strahlend hell ragt die riesige Christus-Statue auf dem Berg Corcovado hoch über Rio de Janeiro in den Himmel. Nicht minder beeindruckend ist die 88 Meter hohe Bronze-Statue des Lingshan Buddha in der chinesischen Stadt Wuxi. Beide Bauwerke trennen Ozeane, doch eines haben sie gemeinsam: Sowohl das „Monumento Christo Redentor“ am Zuckerhut wie die Treppen zum Großen Buddha in Jianguo wurden bereits mit modernen Geräten des Reinigungstechnikspezialisten Kärcher von Schmutz befreit. Für das schwäbische Traditionsunternehmen gehören solche Aktionen zum weltweiten Kultursponsoring. Sie stehen symbolisch aber auch für das globale Geschäft des Weltmarktführers. „Wir machen heute 85 Prozent unseres Umsatzes außerhalb Deutschlands und sind mit 100 Gesellschaften sowie 50 Tausend Vertriebs- und Verkaufsstützpunkten in allen Ländern vertreten“, sagt Hartmut Jenner, der Vorsitzende der Geschäftsführung.

Weltweites Wachstum

Das Familienunternehmen hat seine erste Auslandsgesellschaft bereits vor mehr als fünf Jahrzehnten in Frankreich gegründet. Nach der ersten Expansion in Europa kam in den 1970er Jahren Brasilien hinzu und eine Dekade später waren u.a. Nordamerika, Australien, Afrika und Asien an der Reihe. Den Grundstein für die Präsenz in China legte Kärcher im Jahr 1996 mit einem Joint Venture. Heute versorgen mehr als 150 Mitarbeiter vom Hauptsitz Shanghai aus zusammen mit Hunderten von Handelspartnern das Land mit Reinigungstechnik. Erst im Frühjahr 2013 hat das Unternehmen eine neue Produktionsstätte nahe Shanghai eingeweiht. Neben den zentralen Standorten in China, Japan, Hongkong und Singapur verfügt Kärcher in Asien zudem über Tochtergesellschaften in Indonesien, Indien, Korea und Malaysia sowie in Thailand, Taiwan und Vietnam.

Ein Shared Service Center für ganz Asien

An Herausforderungen in den Wachstumsmärkten mangelt es nicht. Die Lizenzerteilung für den Produktverkauf oder die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften etwa gehören dazu, aber auch die Optimierung des Liquiditätsmanagements und der Finanzierung. „Unser Ziel ist es, so viele Prozesse wie möglich zu standardisieren“, sagt Michael Kempa, Head of Group Treasury bei Kärcher. Ein Financial Shared Service Center in Singapur übernimmt zu diesem Zweck die Buchhaltung und

das Berichtswesen für alle asiatischen Länder. Eine wichtige Voraussetzung hierfür wiederum ist die Electronic-Banking-Plattform, für die als exklusiver Bankpartner in Asien die Bankengruppe HSBC, in Deutschland bekannt als HSBC Trinkaus, verantwortlich zeichnet. „Das HSBCnet ist für eine große Zahl von Ländern standardisiert, sodass wir damit ein hohes Maß an Transparenz erreichen“, sagt Kempa.

Am Stammsitz laufen die Fäden zusammen

Die Geschäftsführung und das Treasury Team von Kärcher koordinieren die Aktivitäten mit Unterstützung des Relationship Teams der HSBC in Stuttgart. Dieses leitet als zentraler Ansprechpartner Informationen der ausländischen HSBC-Einheiten über Anforderungen und Möglichkeiten weiter – etwa bei der Gründung einer neuen Gesellschaft in Asien. „Dabei kann es um mögliche Fördergelder ebenso gehen wie um die Frage, wie eine lokale Finanzierung gestaltet werden kann“, sagt Brigitte Kinast, Relationship Managerin bei HSBC Trinkaus. Die Bank sorgt darüber hinaus für den reibungslosen Zahlungsverkehr, das Währungsmanagement und eine optimierte Liquiditätsversorgung. Auch der konzerninterne Liquiditätsausgleich zwischen den Niederlassungen in Asien und der Zentrale gehört dazu.

Herausforderungen in Lateinamerika

Kärcher treibt die internationale Expansion auch in Lateinamerika weiter voran. In Brasilien etwa entsteht nahe

KURZPROFIL

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

Gründungsjahr: 1935

Branche: Reinigungstechnik

Unternehmenssitz: Winnenden, Baden-Württemberg

Umsatz 2013: > 2 Mrd. EUR

Mitarbeiterzahl: > 10.000

www.kaercher.de



Putzen global: Für den Reinigungsriesen sind Schwellenländer stark wachsende Absatzmärkte.

Sao Paulo gerade eine neue Fabrik. Mit eigenen Gesellschaften ist Kärcher zudem in Argentinien, Kolumbien sowie den Andenstaaten Chile, Peru, Ecuador und Bolivien präsent. „Lateinamerika ist schon heute ein stark wachsender Reinigungsmarkt“, sagt Kempa. Ausländische Unternehmen sind dort aber auch mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. So unterliegen die Währungen dieser von relativ hohen Zinsen und Inflationsraten geprägten Länder oft starken Schwan-

kungen. „Aufgrund der Devisenverkehrskontrollen ist es andererseits schwierig, sich gegen diese Schwankungen abzusichern“, sagt Kempa. Wegen solcher Restriktionen können sich auch Finanzierungen aus Deutschland heraus mühsam gestalten. „Ein Konzerndarlehen etwa müsste zunächst in Hartwährung nach Brasilien gelangen und könnte erst dort in Real getauscht werden“ sagt Ronny Schnittke, Spezialist der HSBC für Payments & Cash Management. Umso wich-

tiger ist Know-how und Kompetenz vor Ort, das die lokalen Teams der HSBC für Kärcher bereitstellen. Weil zudem etwa Online-Überweisungen und Geldautomaten bei Weitem noch nicht so etabliert sind wie in Europa oder Asien, ist auch das starke Filialnetz der HSBC in dieser Region enorm wichtig. „Perspektivisch wollen wir auch die Online-Zahlungsprozesse in diesen Ländern so weit wie möglich standardisieren“, sagt Kempa. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Wir wollen nachhaltig Erfolg haben“

Interview mit **Michael Kempa**, Head of Group Treasury, Alfred Kärcher GmbH & Co. KG



Michael Kempa

Unternehmeredition: Die Währungen der Schwellenländer unterliegen oft großen Schwankungen. Wie gehen Sie damit um?

Kempa: Es gibt in diesen Ländern häufig starke Regulierungen, die eine Absicherung über Termingeschäfte nur begrenzt ermöglichen. In China ist es schon besser geworden, dort können Wechselkurse über mehrere Jahre abgesichert werden. In anderen Ländern können wir dem Devisenrisiko u.a. durch kontinuierliche Einführung neuer Produkte in den Markt begegnen.

In Brasilien und Argentinien stottert die Konjunktur. Was stimmt Sie optimistisch? Brasilien ist für uns ein strategisch sehr wichtiger Markt. Aktuell stag-

niert die Wirtschaft zwar, wir rechnen aber mittelfristig wieder mit Wachstum. Argentinien ist bekannt für den ständigen Wechsel zwischen Krise und Wachstum. Wir wollen dort aber nachhaltig Erfolg haben und setzen dabei ebenso wie in Brasilien auf ein lokales Management. Es muss Erfahrung im Umgang mit Politik und Behörden, mit Verbänden und den Unternehmen dort haben. So können wir uns rechtzeitig auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen.

Warum ist die enge Zusammenarbeit mit der HSBC so bedeutend?

Zunächst einmal bietet kaum eine andere

Bank für so viele Länder eine standardisierte Electronic-Banking-Plattform wie die HSBC. Sie kann mit ihren regionalen Banken zudem ihre Netzwerkkompetenz vor Ort voll ausspielen. Oft erhalten etwa nur lokale Institute die Lizenzen für den Zahlungsverkehr und viele andere Bankgeschäfte. Ebenso wichtig ist die Rückkoppelung mit der Zentrale hier bei uns. Bei der Vorbereitung auf neue Märkte kann ich die Expertise dazu bei den deutschen Kollegen der HSBC abrufen. Unsere Entscheidungen werden von diesen dann in die Fachabteilungen vor Ort weitergeleitet.

Vielen Dank für das Gespräch.

Hartes Holz für kreative Abenteuer

Mit dem Bau von themenbezogenen, ökologischen Spielplätzen aus Robinienholz ist die SIK-Holzgestaltungs GmbH in ihrer Branche zum deutschen Hidden Champion geworden. Das sorgt für eine rege Nachfrage in Europa. VON **TORSTEN HOLLER**



Kreative Arbeit:
Bei SIK-Holzgestaltung dreht sich alles um Holz.

Das ist ein Highlight, das sich jeder deutsche Firmenchef zum 25. Jubiläum seines Unternehmens gerne ins Drehbuch schreiben lassen würde: Erstmals in der Firmengeschichte exportierte Klaus-Peter Gust sein Gut nach Japan. Für ihn ist es allerdings eine Randerscheinung: „Es sind gerade mal 40.000 EUR Umsatz.“ Seinen Erfolg will er nicht überbewerten. Genauso wenig wie den Handwerkspreis des Verbandes der Bürgschaftsbanken, den er gerade gewonnen hat.

Mittlerweile exportiert Gust in 18 Länder in Europa und macht seit 1998 gut die Hälfte seines Umsatzes im Ausland. Er kennt nur eines: Spielplätze aus hartem, krummem Robinienholz – je kreativer er sein kann, desto besser. Der Firmensitz wirkt wie ein einziger Holzspielplatz – wenn irgendwann mal ein Preis für den kreativsten Firmensitz in Deutschland ausgelobt würde, Gust hätte ihn schon jetzt in der Tasche. Gebaut ist er aus Robinienholz und Feldsteinen. Aus einem ordinären, ausgedienten Kuhstall hat Gust einen Firmensitz gezaubert, der seinesgleichen in Deutschland sucht.

Kreativer Rebell

Klaus-Peter Gust war schon immer kreativ. Wo Gleichaltrige an ihren Mo-fas herumbastelten, schlich er durch die Wälder seiner brandenburgischen Heimat und beschäftigte sich mit dem Holz der zahlreich wachsenden Robinie. 1974 schenkte der Onkel aus Hamburg dem damals 15 Jährigen ein professionelles Messerset zum Schnitzen, das er sich so sehr gewünscht hatte.

Später engagierte er sich in der DDR-Umweltbibliothek und der kirchlichen Initiative „Schwerter zu Pflugscharen“. Ein vermeintlicher Dissident, dem 1986 sein erster Gewerbeantrag logischerweise abgelehnt wurde. 1988, seine Frau Claudia war im Babyjahr, wandelte sich der werdende Vater. Im gleichen Jahr erhielt er seine Gewerbe-erlaubnis. Seine Firma nannte er SIK-Holz – die Buchstaben standen für Spielplatzgestaltung, Innengestaltung und Kunsthandwerk.

Harte Bäume

An und über Grenzen gehen, aber vorsichtig, zeichnet Gust aus. Mit dem Fall der Mauer konnte er als privater Unternehmer richtig loslegen. Er setzte weiter auf heimische Hölzer: „85 Prozent des Robinienholzes in ganz Deutschland wachsen im Bundesland Brandenburg. Es ist das härteste und resistenteste Holz Europas.“ Genau das Richtige für große Themenspielplätze: „Das Material hierfür muss robust sein und pflegeleicht.“ Zwar sind die Stämme der Robinie nicht so gerade wie etwa bei deutschen Eichen und lassen sich nicht zu genormten Brettern verarbeiten, aber genau das beflügelte Gusts Kreativität. „Wir sind heute der deutsche Marktführer beim Spielplatzbau mit Robinienholz“, klingt der Stolz des Firmengründers heraus.

Das Gefühl entscheidet

Die ersten Ansätze für den Gang ins Ausland waren eher zaghaft: „Wir haben unsere Kataloge zunächst ins Italienische übersetzt“, sagt Gust und ergötzt:

KURZPROFIL

SIK-Holzgestaltungs GmbH

Gründungsjahr: 1988

Branche: Freizeitindustrie

Unternehmenssitz: Langenlipsdorf
Land Brandenburg

Umsatz 2012: 14 Mio. EUR

Mitarbeiterzahl: 226

www.sik-holz.de



Abenteuer für Kinder:
Spielplätze aus Robinienholz



„Anfangs suchten wir mehr Partner für unsere Philosophie anstatt klassischer Handelsvertreter. Das Gefühl war entscheidend.“ Gust kam zugute, dass er von jeher seine Spielplätze dem jeweiligen Auftraggeber als individuellen Erlebnispark hinstellte, Wartung inklusive. Das kommt auch im übrigen Europa an: „Man muss Form und Mentalität des jeweiligen Landes beherrschen, um

dort mit kreativen Angeboten arbeiten zu können“, so Gust. Mittlerweile ist er mit seinem Modell in ganz Europa erfolgreich – auch mit Partnern.

Zwar hat sich SIK-Holz-Inhaber Gust anfangs gesträubt, doch mittlerweile Investoren geöffnet. 10% der Anteile hat er dem Lübecker Marc Oelker, gelernter Holzwirt, gegeben. Seit einigen Jahren hat auch Milos Stefanovic, Chef

der Bürgschaftsbank Brandenburg, in mehreren Stufen mit Bürgschaften die Expansion begleitet: „Uns hat das rasante Exportwachstum in 18 Länder begeistert“, sagt Stefanovic. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Wir inszenieren unsere Kunden“

Interview mit **Klaus-Peter Gust**, Gründer der SIK-Holzgestaltungs GmbH



Klaus-Peter Gust

Unternehmeredition: Bis 1998 waren Sie nahezu ausschließlich auf dem deutschen Markt tätig. Wie kam es dann zum Gang ins Ausland?

Gust: Wir kamen über eine internationale Fachmesse unserer Branche in Köln zuerst mit Kunden aus Belgien und den Niederlanden ins Gespräch und entwickelten die ersten Themenspielflächen. Wenig später kamen Norwegen und Schweden dazu. Die Skandinavier hatten zwar viele Holzarten ausprobiert, aber nicht die Robinie. Danach kamen uns in Europa zwei Dinge entgegen: das zunehmend ökologische Bewusstsein mit dem Trend zu Naturmaterialien. Im Zuge des Internets kamen die Märkte sprichwörtlich auf uns zu.

Wie sprechen Sie Ihre Kunden im Ausland an?

Ich halte es da mit dem Erzähler Antoine de Saint-Exupéry, den ich sehr mag, und seinem Zitat: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlos weiten Meer.“ Er ist ja auch der Verfasser der Erzählung: „Der kleine Prinz“. Jeder Kunde ist bei mir der kleine Prinz. Wir schaffen phantastische Inszenierungen für unsere Kunden.

Wie haben Sie den Vertrieb im Ausland organisiert?

Wir haben in den einzelnen Länder Vertragshändler. Das sind für uns Partner auf Augenhöhe, die ein ambitioniertes, ehrliches, ökologisches,

soziales Produkt vertreiben. Was aber nicht bedeutet, dass sie nicht auch Umsatzverpflichtungen haben. Da habe ich auch manchen Vertrag kündigen müssen. So haben wir auch den Schweizer Markt verloren.

Wer bremst Sie eigentlich bei Ihrem Expansionsdrang?

Meine Frau Claudia. Sie ist der pragmatische Part von uns beiden, schaut sehr auf die ökologische Komponente, etwa beim Transport. So bringt es für uns nichts, in die USA zu expandieren. Dort gibt es einen interessanten Markt und viel Robinienholz und man könnte dort natürlich produzieren. Allein der Export dorthin ist wegen der hohen Kosten für Transport- und Vertriebslogistik derzeit kaum interessant.



“Made in Germany” goes China

Mit Geräten für die Medizintechnik sowie die Labor- und Sportdiagnostik hat sich die Med-Tronik GmbH den Ruf eines Technologieführers erworben. Neue Produktreihen und ein ausgefeiltes Vertriebskonzept ebnen den Weg in den chinesischen Markt. VON **NORBERT HOFMANN**

Es waren heiße Themen, die im November beim 10. Investors’ Summit in Liechtenstein auf der Agenda standen. Unternehmer, Investoren und Firmengründer diskutierten auf der vom Business-Angels-Netzwerk Mountain Club initiierten Veranstaltung nichts Geringeres als den drohenden Ausverkauf der europäischen Wirtschaft. Der nämlich könnte drohen, wenn weiterhin immer mehr Kapital in Schwellenländer und vorbei am heimischen Mittelstand fließt, während sich gleichzeitig Investoren aus den Wachstumsregionen in führende europäische Unternehmen einkaufen. Doch muss das so sein? Dirk Reupke, Geschäftsführer der Med-Tronik GmbH und einer der Referenten des Gipfels, führte dem Auditorium vor Augen, dass es auch anders geht. Das Medizintechnikun-

ternehmen macht nämlich gerade vor, wie man mit starken Produkten und frischen Vertriebsideen einen gigantischen Wachstumsmarkt wie China erobern und sich für Investoren interessant machen kann. Schon heute ist die Med-Tronik in Europa, Asien und Nordamerika in 17 Ländern vertreten. Obwohl das Unternehmen bereits den Großteil des Gesamtumsatzes im Exportgeschäft erzielt, wird der internationale Vertrieb mit Fokus auf Hauptprodukte und Hauptmärkte nun weiter verstärkt. „Unsere mittel- und langfristigen Wachstumsperspektiven sind global ausgerichtet“, sagt Reupke.

Pionier der biokybernetischen Medizin

„Med-Tronik ist ein Musterbeispiel dafür, dass ein mittelständisches Kleinunternehmen auf Basis einer starken Technologie mit unternehmerischer, vertrieblicher und finanzieller Energie beeindruckende Gewinn- und Wachstumsziele erreichen kann“, betont Peter E. Braun, CEO des Finanzdienstleisters und Summit-Mitveranstalters Mountain Club AG. Er weiß, wovon er spricht. Denn der Unternehmer bringt nicht nur Investoren und Finanzierungen suchende Firmen zusammen, sondern ist auch ein gefragter Gesprächspartner bei Internationalisierungsfragen. Med-Tronik hat die Voraussetzungen

für seine Chancen an den Weltmärkten schon vor mehr als drei Jahrzehnten geschaffen, als Firmengründer Erich Rasche mit MORA-1 das erste Bioresonanz-Gerät überhaupt auf den deutschen Markt brachte. Die Nachfrage nach solchen Produkten wächst. Denn die biokybernetische Medizin ist nicht auf die Unterdrückung, sondern auf die Ursachen von Krankheitssymptomen ausgerichtet und will z.B. durch die Regulierung falsch gelaufener Prozesse im Körper das Gleichgewicht im Menschen wiederherstellen. „Unsere Geräte arbeiten basierend auf physikalischen Prozessen mit Frequenzen und gehören damit zum wachsenden Segment der Informationsmedizin“, sagt Geschäftsführer Reupke. Heute reicht das Produktspektrum von der biophysikalischen Medizintechnik über die Magnetfeldtechnik und Labor-diagnostik bis hin zur Sportdiagnostik. Doch das ist noch nicht alles. Mit der heutigen Naturaquell GmbH entstand vor 28 Jahren ein ebenfalls innovatives Schwesterunternehmen, das im Bereich der Wassertechnik wegweisende Filterprodukte zur Bereitstellung sauberen Trinkwassers entwickelt.

Mit neuem Vertriebskonzept auf Wachstumskurs

Die Marktstellung basierte seit der Gründung vor allem auf der technologischen Führerschaft. Seit Übernahme der beiden Traditionsunternehmen im Mai 2013 durch die in der Schweiz ansässige HBL International AG wird nun ein umfangreiches Revitalisierungsprogramm umgesetzt, dessen Pfeiler die Einführung neuer Produktreihen und der Ausbau des bereits bestehenden

KURZPROFIL

Med-Tronik GmbH

Gründungsjahr: 1979

Branche: Medizintechnik

Unternehmenssitz: Friesenheim

Umsatz 2012: ca. 3 Mio. EUR

Mitarbeiterzahl: 45 am Standort

Friesenheim (inkl. Naturaquell GmbH)

www.med-tronik.de

nationalen und internationalen Vertriebsnetzes sind. Ein entscheidender Baustein dafür ist das bei Med-Tronik neu installierte Vertriebskonzept. Medizinisch geschulte Telemarketing-Profis stellen dabei Ärzten, Heilpraktikern und Kliniken zunächst die Produkte vor. In einem zweiten Schritt kann die Zielgruppe Trainings und Schulungen nutzen sowie Anwendungsberatung für einen betriebswirtschaftlich sinnvollen Einsatz der Geräte abrufen. In Deutschland ermöglichen zudem eine dreimonatige Rückgabegarantie und Leasingmodelle den schnellen nutzbringenden Einsatz. „Wesentliche Teile dieses Vertriebskonzepts können wir jetzt bei unseren internationalen Vertretungen reproduzieren“, sagt Reupke.

Erfolgreich in China

In China ist das Vertriebsmodell bereits ebenso erfolgreich installiert wie in Taiwan, wobei in diesen Ländern die Schulung der Ärzte von Kliniken im Vordergrund steht. Wie bei der Internationalisierungsstrategie insgesamt kooperiert der deutsche Mittelständler mit selbstständigen Partnern auf der Basis exklusiver Vertriebsverträge, wobei für China ein Arzt und Geschäftsmann in Shenzhen zuständig ist. „Exklusiv heißt dabei: Ausschließlich dieser Partner vertreibt die Produkte im jeweiligen Land, er selbst wiederum darf nur mit Med-Tronik zusammenarbeiten“, erläutert Reupke. Das ist im Reich der Mitte, wo viele Geräte schwarz auf den Markt kommen und die Kontrolle von Stückzahlen schwierig ist, eminent wichtig. „Unverzichtbar für den Erfolg in diesen Märkten sind Partner, denen man vertrauen kann und die mit ihrem Netzwerk vor Ort selbst wieder für Vertrauen sorgen“, bestätigt Peter Braun vom Mountain Club. Er rät dazu, sich schon bei Verhandlungen den Beistand mit den jeweiligen Gepflogenheiten vertrauter Personen zu sichern. So gelte es in China die Macht der Provinzgouverneure ebenso zu berücksichtigen wie die Verhandlungskultur. „Ein Sprachübersetzer reicht nicht, man braucht auch einen Kulturdolmetscher“, sagt Braun.

„Made in Germany“ steht hoch im Kurs

Geräte von Med-Tronik kommen heute bereits in 80% der onkologischen Kliniken



Unsere mittel- und langfristigen Wachstumsperspektiven sind global ausgerichtet.

DIRK REUPKE

Geschäftsführer Med-Tronik GmbH

Chinas zum Einsatz und an Zukunftspotenzial mangelt es nicht. Bei einer Bevölkerung von 1,3 Milliarden Menschen entfällt gut ein Viertel der Gesundheitsausgaben Asiens auf das Reich der Mitte. Allein in der Zeit zwischen 2006 und 2011 sind diese Ausgaben um durchschnittlich 18% pro Jahr auf 357 Mrd. USD gewachsen. Gut für Med-Tronik ist es zudem, dass die biophysikalische Medizin vom Staat empfohlen wird und „Made in Germany“ im fernen Osten nach wie vor eine enorme Ausstrahlung hat. „Das spiegelt sich nicht zuletzt in einer hohen Akzeptanz der geforderten Preise wider“, sagt Reupke. Die Naturaquell GmbH will die „Hidden Potentials“ für den deutschen Mittelstand mit ihrer Wasserfilter-Technologie und der seit 28 Jahren im Markt etablierten Produktmarke Purolux jetzt ebenfalls intensiver ausschöpfen. Ein entscheidender Generator für den Erfolg in China ist auch hier der Ausbau des Vertriebs. Reupke hat dafür gerade nach dreimonatigen Verhandlungen einen Vertriebsvertrag mit einem halbstaatlichen Unternehmen, das aus der Außenhandelskammer der Provinz Shanxi hervorgegangen ist, abgeschlossen.

Ausblick

Med-Tronik hat seinen Umsatz in Deutschland durch die Intensivierung der Vertriebsaktivitäten allein in der Zeit von Mai bis November 2013 stark gesteigert. „Wir sind aber erst am Anfang unserer Entwicklung vom Technologieführer zum Innovationstreiber und Vertriebschampion“, sagt Reupke. Unter dem Motto „Made in Germany goes China“ wird das internationale Vertriebskonzept für die Komplementär- und Alternativmedizin jetzt weiter ausgebaut. Für die konsequente Ausweitung der Vertriebsaktivitäten stehen zudem kurzfristig Länder wie Russland, Indien, Malaysia und Vietnam auf der Agenda und mittelfristig soll das Motto „Made in Germany goes global“ folgen. Auch da gilt dann: Das Unternehmen kann im Zuge einer deutlichen Umsatzausweitung die Bruttomarge durch Skaleneffekte steigern. Gleichzeitig strebt das Management durch den verbesserten Cashflow und externe Maßnahmen eine Stärkung der Eigenkapitalbasis an. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Bioresonanz-Gerät

Mora-Nova: Das Flagship-Produkt von Med-Tronik

Von Niederbayern in die weite Welt

Probleme mit der Internationalisierung hatten die beiden Chefinnen des niederbayerischen Bettwaren-Herstellers Mühldorfer nie: Sie haben es einfach gemacht, Schritt für Schritt, entschlossen und auf sehr persönliche Weise. VON **LORENZ GOSLICH**



Zwei Frauen an der Mühldorfer Spitze:
Maximiliana Pangerl (links)
und Elisabeth Hintermann

Die Wende 1989 veränderte alles. Damals existierte das Familienunternehmen Mühldorfer schon 69 Jahre lang in Haidmühle im Bayerischen Wald, direkt beim Grenzübergang nach Tschechien. Elisabeth Hintermann und Maximiliana Pangerl hatten den von

ihrer Ururgroßtante 1920 gegründeten Hersteller von Bettwaren 1987 in wirtschaftlich nicht allzu rosiger Lage übernommen. Aber der Fall des Eisernen Vorhangs, neben dem sie aufgewachsen waren, öffnete für sie auf einen Schlag die Welt. „Uns wurde bewusst, dass wir in den Export müssen“, erinnert sich Elisabeth Hintermann, „denn plötzlich waren wir nicht mehr am Ende der Welt.“ Sie gingen pragmatisch vor, suchten Länder, die sie gut erreichen konnten, mit Menschen, die ihre hochwertigen Betten für Hotels mögen und genug Geld für sie haben würden. Amerika war ihnen zu groß, Tschechien zu schwierig, die Österreicher nicht kaufbereit genug. Die Arabischen Emirate schienen ihnen geeignet, und so schlugen sie den ersten Pflock auf ihrem internationalen Weg in Dubai ein.

„Nichts ist schwierig auf der Welt“

Ein Land nach dem anderen kam dazu, und immer gingen die beiden Unternehmerinnen dabei auf sehr persönliche Weise vor. Heute liefern sie an all die bekannten Unternehmen der Hotelbranche in 60 Ländern, darunter Russland, etliche GUS-Staaten, Kuwait, Irak, Afrika, China, Taiwan, sogar die Mongolei. Internationalisierung – eine schwierige Sache? „Nichts ist schwierig auf der Welt“, sagt Elisabeth Hintermann lakonisch. Wie das mit der Sprache aussieht? „Alle können Englisch.“ Aber auch an Delegationsreisen des bayerischen Wirtschaftsministeriums nehmen die Unternehmerinnen immer wieder mal gern teil.

Globale Kontakte mit politischer Hilfe

Die Organisation „Bayern International“ GmbH in München veranstaltet jährlich 15 bis 20 solche Reisen, die in aller Herren Länder führen. Durchschnittlich sind 25 führende Vertreter mittelständischer Unternehmen dabei. „Alles ist durchorganisiert“, sagt Rosi Saubert, Referentin für Delegationsreisen bei Bayern International, „und man kommt mit den richtigen Leuten an einen Tisch.“ Nicht zuletzt mit der bayerischen Wirtschaftsministerin Ilse Aigner oder ihrem Staatssekretär Franz Josef Pschierer, die abwechselnd mitfahren. Was das bewirken kann, bestätigen regelmäßig Umfragen unter den Teilnehmern nach den Reisen. Auch auf Auslandsmessen werden Geschäftsgrundlagen geschaffen. „Das macht Bayern International schon sehr gut“, sagt Elisabeth Hintermann. Solche Kontakte seien gerade dort wichtig, wo „Politik und Wirtschaft nah zusammen sind“. 2008 gewann Mühldorfer den Exportpreis Bayern in der Kategorie Industrie.

KURZPROFIL

Mühldorfer GmbH & Co. KG

Gründungsjahr: 1920

Branche: Hotel-Bettwäsche

Unternehmenssitz: Haidmühle

Umsatz 2013: k.A.

Mitarbeiterzahl: 50

www.muehldorfer.com

„Plötzlich waren wir nicht mehr am Ende der Welt.“

ELISABETH HINTERMANN
Mitinhaberin von Mühldorfer

Auslandsproduktion wird zur Herausforderung

Immer neue internationale Potenziale suchen die Mühldorfer-Chefinnen, zurzeit etwa in Aserbaidschan, Georgien und Indien. Bettzeug für 50.000 Hotelzimmer produzieren sie im Jahr, alles in allem rund 200.000 Stück. Mit etwa 10% Zuwachs jährlich rechnen sie. Mit einer neuen Maschine werden die wie-

der mal ausgelasteten Kapazitäten zurzeit um ein Drittel erweitert. Auch im Inland ist Mühldorfer bei Fünf-Sterne-Hotels stark vertreten – mit mindestens 60% Marktanteil, wie Elisabeth Hintermann sagt. Doch die Exportquote beträgt etwa 75%. Hergestellt wird alles in Haidmühle. Knapp 50 Mitarbeiter werden zurzeit beschäftigt, mehr als 80% von ihnen sind Frauen. „Wir hof-

fen, dass keine Männerquote kommt“, witzelt Elisabeth Hintermann. Eine Produktion im Ausland will sie nicht, aber wegen der vielerorts erkennbaren Forderungen nach lokalen Fertigungen werde das wohl auf Dauer nicht zu verhindern sein – eine Herausforderung für viele Branchen in Deutschland, meint sie. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Man braucht fünf bis sieben Jahre Ausdauer“

Interview mit Elisabeth Hintermann, Geschäftsführerin und Mitinhaberin, Mühldorfer GmbH & Co. KG

Unternehmeredition: Vor welchen Fehlern im Auslandsgeschäft würden Sie warnen?

Hintermann: Einmal hinfahren und glauben, man macht sofort das große Geschäft. In der Regel wird nicht beim ersten Mal gekauft. Fünf bis sieben Jahre muss man einrechnen. Man braucht viel Ausdauer und Stehvermögen. Auf keinen Fall sollte man gleich mit negativen Kommentaren über Land und Leute kommen. Wesentlich ist Empathie. Wem es gelingt, sich in die Menschen einzufühlen, dem werden auch Fehler verziehen. Und man muss immer auf die jeweilige Situation eingehen: Wer ist der Kunde?

Weitere Tipps?

Man sollte nur gegen Vorkasse oder Hermes-Deckungen liefern. Der Gerichtsstand sollte in Deutschland sein. Und man

sollte auf 100 Prozent Vertragserfüllung achten. Man sollte auch in schwierigen Zeiten zu den betreffenden Ländern stehen, also sich zum Beispiel zurzeit nicht aus Spanien zurückziehen. Während des Golfkriegs waren wir die einzigen Deutschen, die noch in Dubai auf der Messe waren. In Gefahr begeben sollte man sich natürlich nicht. Manchmal muss man Bodyguards mitnehmen. Die landestypischen Speisen sollte man mitessen, aber man muss nicht alles essen. Ich habe kein Problem damit zu sagen, dass ich Vegetarierin bin. Kleiden sollte man sich immer korrekt. Auf keinen Fall sollte man in Urlaubskleidung auftreten.

Wie kommen Sie als Deutsche generell im Ausland an?

Uns Deutschen steht man im Ausland sehr positiv gegenüber. Besonders

Bayern sind beliebt. Wir werden überall hofiert wie die Könige. Man sollte dazu stehen, ein Deutscher zu sein. Gegenseitige Toleranz ist wichtig, aber auch Heimatstolz. Deutschland wird auch als touristisches Ziel immer beliebter. Denn die Menschen wollen Traditionsstätten, Bodenständigkeit und Sauberkeit. Vor allem wollen sie wissen, warum Deutschland so erfolgreich ist.

Manche würden gern ins Ausland, scheuen aber die Kosten.

Es ist nicht teuer. Flug, Hotelzimmer – wenn jemandem das zu teuer ist, dann soll er's bleiben lassen oder dafür seinen Urlaub opfern. Denn es ist nicht teurer als eine Urlaubsreise.

Vielen Dank für das Gespräch.



Elisabeth Hintermann

Raus aus der engen Heimat

Konsequente Internationalisierung hat die beiden Elektrotechnik-Anbieter Berker und Hager Group zu beträchtlichen Erfolgen geführt. Inzwischen sind sie verbunden – und einer, der Berker internationalisiert hat, hilft nun mit der Lehel Gruppe anderen Unternehmen auf dem Weg ins Ausland. von **LORENZ GOSLICH**

Fast 100 Jahre war das Unternehmen Berker im Sauerland in Familieneigentum – ein angesehener Spezialist für hochwertige Schalter und Systeme, mit knapp einem Fünftel des Umsatzes Auslandsanteil. Innerhalb weniger Jahre wurden daraus mehr als 50%. Die Erlöse kletterten von 40 auf 130 Mio. EUR. Diese kräftige Expansion trug die Handschrift von Dr. Thomas Kuhmann. Er stammt aus dieser Unternehmerfamilie und hat vor zehn Jahren die Beteiligungsgesellschaft Lehel Gruppe in München gegründet, um das Auslandswachstum mittelständischer Unternehmen zu fördern. Wegen abnehmender Bautätigkeit im Inland zwang die Marktentwicklung damals bei Berker nach seiner Überzeugung zur Internationalisierung: „Wir mussten raus.“ Er machte das „intensiv nebenberuflich“, wie er sich erinnert, während er weltweit in der Industrie, bei Beratungsgesellschaften, Private-Equity- und Venture-Capital-Fonds tätig war. Das gelang ohne fremde Hilfe – bis zu einem bestimmten Punkt, an dem eine weitere Expansion zu riskant erschien. Da kam das – Jahre zuvor schon einmal

geäußerte – Übernahmeinteresse durch einen deutlich größeren Branchenkollegen gerade recht: die deutsch-französische Hager Group, einen der führenden Anbieter von Lösungen und Dienstleistungen für elektrotechnische Installationen in Immobilien. Alles passte perfekt. „Wir haben die gleichen Kunden, die gleichen Partner, ähnliche Technologien und vor allen Dingen als Familienunternehmen gemeinsame Werte“, sagt Hager-CEO Daniel Hager.

Megatrends treiben das Auslandsgeschäft an

Hager seinerseits hatte seit seiner Gründung 1955 auffallend schnell eine Auslandsstrategie betrieben. Das ergab sich durch die Gründung im damals eigenständigen, aber wirtschaftlich an Frankreich angebundenen Saarlandes. Noch vor dessen Beitritt zu Deutschland 1959 gründete Hager in der elsässischen Stadt Obernai seinen ersten Standort im „Ausland“. Eine konsequente Expansion folgte, in den 80er Jahren mit der europäischen Einigung, in den 90er Jahren nach Übersee, begleitet durch etliche Akquisitionen. Für 2014 rechnet Daniel Hager zwar global mit einem flachen Umsatzverlauf. Doch auch für die Zukunft schließt er weitere Zukäufe explizit nicht aus. „Dies ergibt sich schon allein durch die Megatrends, die das Thema Energie mit sich bringt“, sagt er.

Beteiligungsgesellschaft springt in Finanzierungslücke

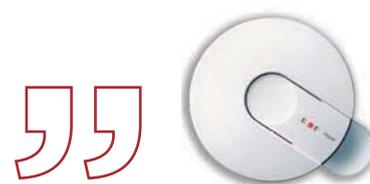
Von der globalen Dynamik zeigt sich auch Kuhmann fasziniert. Die Märkte in Deutschland und Europa seien weit-

gehend gesättigt, ihre Wachstumsmöglichkeiten hielten in keiner Weise mit denen vieler anderer Regionen stand. Mit Bedenken verfolgt er, wie die junge Generation in vielen mittelständischen Unternehmen die Chancen im Ausland erkennt, von der älteren Generation aber gebremst wird. Auch bei Banken und vielen Private-Equity-Fonds vermisst er die Bereitschaft, die Internationalisierung zu unterstützen. Selbst gute Unternehmen erhielten leichter Geld für ihre inländischen, meist begrenzt wachstumsträchtigen Aktivitäten. Die von der Lehel Gruppe in diesem Jahr gegründete Lehel Invest Bayern kann in dieser Situation nach seiner Auffassung als Eigenkapitalgeber förmlich wie ein Sprungbrett wirken: Mit Beteiligungskapital von der Gesellschaft werde ein Unternehmen belastbarer. Derzeit ist ein Fondsvolumen von 75 Mio. EUR

KURZPROFIL

Hager Group

Gründungsjahr: 1955
Branche: Elektrotechnik
Unternehmenssitz: Blieskastel
Umsatz 2012: 1,6 Mrd. EUR
Mitarbeiterzahl: 11.400
www.hagergroup.com



Man muss
als Unternehmer
seine Fähigkeiten
ehrlich
einschätzen.



Hager Group: Spezialist für elektrotechnische Lösungen



geplant. Investoren sind zum einen Family Offices, zum anderen Dachfonds, in denen Versicherungsgesellschaften, Pensionskassen, sogar Stiftungen von Universitäten größere Beträge anlegen.

Der Schlüssel liegt im gegenseitigen Vertrauen

Gute Planung ist beim Weg ins Ausland der halbe Erfolg, mahnt Kuh-

mann. Eine exakte Analyse hält er für unumgänglich, um eine sinnvolle Strategie einleiten zu können. Lehel Invest Bayern geht nicht in die Geschäftsführung, begleitet aber die Finanzierung intensiv über die jeweilige Gesellschafterversammlung, Beiräte und Arbeitsgruppen. „Wir nehmen die Unternehmen an die Hand“, sagt Kuhmann. Nicht jeder Unternehmer

will das akzeptieren, und so manches Engagement scheidet an diesem Punkt. „Der Schlüssel liegt im Vertrauen“, sagt Kuhmann dazu. Letztlich, glaubt er, ist es auch eine Altersfrage: „Wir sind alle nicht mehr 35 und mit unseren Minderheitsbeteiligungen sicher nicht in der Heuschrecken-Verdachtsecke.“

redaktion@unternehmeredition.de

„Man muss sich auf die lokalen Gegebenheiten einstellen“

Interview mit **Daniel Hager**, CEO der Hager Group

Unternehmeredition: Weshalb ist die Hager Group weltweit so erfolgreich?

Hager: Wir glauben, dass erstens unser Erfolg stark mit der Kundennähe im Elektrohandwerk und unseren Partnern im Elektrogroßhandel zusammenhängt. Wir sind der Partner, der gut zuhören kann und Lösungen bietet, um alle Arbeiten sicher und einfach erledigen zu können. Zweitens war das System ein Schlüssel zum Erfolg. Zu guter Letzt sind es Verlässlichkeit und Qualität.

Gibt es nicht eine starke Konkurrenz, gerade auch durch lokale Anbieter?

Der Markt für elektrotechnische Lösungen und Dienstleistungen ist sehr heterogen. Das kommt uns zugute, weil wir in ihm ganz unterschiedliche Rollen

einnehmen können. Aufgrund unserer Größe können wir einerseits wie ein Global Player auftreten, im Kern aber sind wir immer ein Mittelständler in Familienhand geblieben, der den lokalen Markt versteht. Wir sind in dutzenden Ländern weltweit vertreten und haben trotzdem flache Hierarchien, schnelle Entscheidungswege und persönliche Verantwortlichkeiten.

Was würden Sie Mittelständlern bei der Internationalisierung empfehlen?

Aus unserer eigenen Erfahrung weiß ich, dass man sich auf die lokalen Gegebenheiten einstellen muss. Wir haben immer versucht, uns in jedem Land den Bräuchen anzupassen, ohne unsere Kernwerte zu verlieren. Dies ist uns in vielen Ländern gelungen. Wir



Daniel Hager

sind Franzosen in Frankreich, Deutsche in Deutschland oder aber eben auch Schweizer in der Schweiz. In den meisten Ländern stützen wir uns auf ein lokales Management, das Märkte, Kunden, Kultur und Mentalität versteht. Im Umkehrschluss versuchen wir diese Erfahrung in die Gruppe einzubringen. Ich glaube, man muss als Unternehmer seine Fähigkeiten ehrlich einschätzen. Hat man die nötigen personellen und fachlichen Ressourcen, um den Weg in einen fremden Markt eigenständig zurücklegen zu können? Im Zweifel sollte man sich die Unterstützung von Menschen leisten, die sich professionell damit beschäftigen. Dies haben wir punktuell auch immer wieder getan.

Vielen Dank für das Gespräch.

Präzision durch Lasermikrobearbeitung

Die Miniaturisierung in der Elektronik- und Halbleiterverarbeitung verlangt immer wieder nach neuen Lösungen. Die 3D-Micromac AG entwickelt Fertigungstechnologien und konnte in den vergangenen Jahren international expandieren. Dazu trug maßgeblich die Finanzierung durch die MBG Sachsen bei. VON **BERND FRANK**

Feinste, hauchdünne Folien und immer kleinere Elemente bzw. Strukturen – für das menschliche Auge sind Fehler hier kaum noch zu sehen. Wenn aber diese Materialien nicht präzise und rückstandsfrei hergestellt oder bearbeitet werden, hat das Auswirkungen auf die Qualität der Produkte. Das nicht Sichtbare kann die Funktionsfähigkeit enorm beeinträchtigen. Höchste Präzision, keine Grat- und Materialrückstände – das ist das, was gefragt wird und weshalb die Lasermikrobearbeitung immer stärker im Kommen ist. Die 3D-Micromac AG in Chemnitz entwickelt und produziert innovative Maschinen für die Lasermikrobearbeitung, sowohl für den industriellen Einsatz als auch für Forschungszwecke. Grundlegende Bearbeitungsformen sind hierbei das Mikrobohren, Signieren, Schneiden, die 2D- und 3D-Strukturierung sowie das Markieren von unterschiedlichsten Materialien und dünnen Schichten.

3D-Micromac gewann 2013 den Solar Industry Award in der Kategorie

Thin-Film Innovation für ein neues System zur Bearbeitung von Dünnschichtmodulen. In der Medizintechnik ist die Herstellung von Instrumenten und Implantaten durch immer kleiner werdende Strukturen und höchste Präzision gekennzeichnet. Herkömmliche Fertigungstechnologien stoßen hier zunehmend an ihre Grenzen.

Typisch stille Beteiligung

Um für das weitere Wachstum und eine stärkere Internationalisierung des 2002 gegründeten Unternehmens die notwendigen Investitionen tätigen zu können, brauchte 3D-Micromac im Jahr 2005 frisches Kapital. „Wir sind damals, unterstützt von einem Unternehmensberater, auf verschiedene mögliche Kapitalgeber zugegangen“, erzählt 3D-Micromac-Vorstand Tino Petsch. „In der engeren Auswahl war für uns dann die MBG Sachsen am flexibelsten und bot die besten Konditionen. Neben den ‚hard facts‘ war mir auch sehr wichtig, dass die Chemie mit den MBG-Verantwortlichen einfach gepasst hat.“

Die MBG ging im Juli 2005 eine typisch stille Beteiligung in Höhe von 1 Mio. EUR ein und beteiligte sich zusätzlich noch offen mit 5% am Aktienkapital des Unternehmens. Im Juni 2007 gab es noch einen „Nachschlag“: noch einmal 1 Mio. EUR als typisch stille Beteiligung, und wie bei der ersten mit einer Laufzeit von 15 Jahren. „3D-Micromac hatte schon 2004 – bei einem Umsatz von knapp 600.000 EUR

– schwarze Zahlen erreicht und wir waren damals überzeugt, dass die neue Technologie des Laser-Sinterns, die damals in dieser Form hier noch keiner hatte, erfolgreich sein würde“, sagt Nils-Christian Giese, Abteilungsdirektor der MBG Sachsen. „Unsere Beteiligung war viel Geld für so eine kleine Firma mit damals 15 Mitarbeitern, wir waren mutig – aber ohne diese Sprunginvestition hätte das Unternehmen seine Exporte in den Folgejahren nicht so stark ausweiten können.“

”

International arbeiten wir in sechs Ländern mit lokalen Vertriebspartnern zusammen.

TINO PETSCH
3D-Micromac-Vorstand

KURZPROFIL

3D-Micromac AG

Gründungsjahr: 2002

Branche: Maschinenbau/Lasertechnik

Unternehmenssitz: Chemnitz

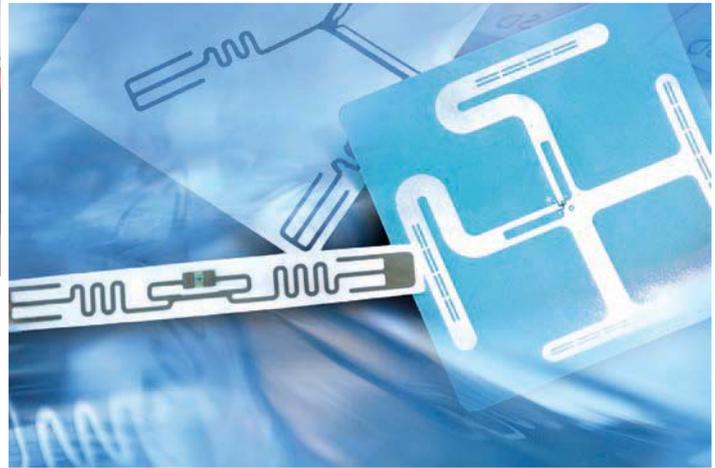
Mitarbeiterzahl: ca. 150

Umsatz 2012: 15 Mio. EUR

www.3d-micromac.com



Maschinen für die Lasermikrobearbeitung:
Höchste Präzision ist gefordert



Basis für internationale Expansion

3D-Micromac schuf zunächst einmal zehn neue Arbeitsplätze und investierte in neue Maschinen, einen Reinraum, ein Hochleistungsmikroskop und eine Sinteranlage. Mit der zweiten Beteiligungssumme 2007 wurden weitere Investitionen finanziert. „Alles zusammen war das die Grundlage, damit

sich das Unternehmen international wesentlich besser aufstellen und Kunden gewinnen konnte“, erklärt Giese. Die Beteiligungen durch die MBG hatten natürlich den Vorteil, dass sie das Eigenkapital des Unternehmens stärkten und keine laufende Tilgung erforderten. So konnte, wie Vorstand Petsch erläutert, auch noch weiteres Fremd-

kapital aufgenommen werden. „Wir haben so die Finanzierung mit Bankdarlehen ‚gehebelt‘ und weiter investiert.“ Die Suche nach einem neuen Standort in Chemnitz führte 2009 zum Einzug in einen Neubau. Drei Jahre später war ein weiterer Neubau – ein komplettes modernes Produktionsgebäude – fertig. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Wir wollen in den nächsten Jahren die 50-Mio.-EUR-Marke knacken“

Interview mit **Tino Petsch**, Vorstand der 3D-Micromac AG



Tino Petsch

Unternehmeredition: Herr Petsch, wie forcierten Sie nach der Beteiligung durch die MBG Sachsen Ihr internationales Geschäft?

Petsch: Wir haben in den Jahren nach der MBG-Finanzierung unseren Vertrieb weiter ausgebaut. Seit 2005 sind wir kontinuierlich international stärker geworden. Unser Exportanteil liegt bei ca. 80%, wir exportieren überall dahin, wo hochwertige elektronische Geräte hergestellt werden. Insbesondere in Asien – China, Taiwan, Korea, Japan – sind wir stark vertreten. International arbeiten wir in sechs Ländern mit lokalen Vertriebspartnern zusammen – in Japan halten wir selbst sogar auch Anteile an der Vertriebsgesellschaft.

Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?

Dazu zählen beispielsweise große, namhafte Hersteller von Mobiltelefonen, große Automobilproduzenten und die Hersteller von High-end-Druckern. Im medizintechnischen Bereich beliefern wir Hersteller von Brillengläsern ebenso wie die von Hörgeräten oder Implantaten. Wir entwickeln für unsere Kunden Fertigungsprozesse und die dazu passenden Maschinen für deren Produktherstellung – das sind zum Teil in gewisser Weise Standardmaschinen, zum Teil aber auch Einzelanfertigungen oder Sondermaschinen. Insgesamt haben wir inzwischen weltweit rund 300 Maschinen installiert – der typische Maschinenpreis liegt dabei etwa zwischen mehreren Hunderttausend und vier Millionen Euro.

Was sind Ihre nächsten Pläne und Ziele?

Wir planen für die nächsten Jahre zum einen natürlich weitere neue Produktentwicklungen. Zum anderen wollen wir aber auch stärker in die industrielle Fertigung, in die Serienproduktion gehen – statt wie bisher eher individuell wie eine Manufaktur zu arbeiten. Außerdem sind wir gerade auf Standortsuche in den USA. Dort wollen wir 2014 eine eigene Tochtergesellschaft installieren. Unser Umsatzziel ist es, in den nächsten Jahren die 50-Mio.-EUR-Marke zu knacken. Im abgelaufenen Geschäftsjahr zum 30. Juni 2013 waren es 15 Mio. EUR.

Vielen Dank für das Gespräch.



Weiteres Potenzial bei Peripherie-Staatsanleihen

Die Kurse südeuropäischer Peripherie-Staatsanleihen sind seit Mitte 2012 deutlich gestiegen. Und Investoren können in den kommenden Monaten mit weiteren Kursgewinnen rechnen – vor allem bei Papieren mit langen Laufzeiten. VON **ALEXANDER POSTHOFF**

Wie kam es zu den jüngsten Kurssteigerungen bei südeuropäischen Peripherie-Staatsanleihen? Ursache für den Stimmungswchsel unter Investoren war die Ankündigung der EZB im vergangenen Jahr, den Anleihenmarkt notfalls unbegrenzt zu stützen. Damit wurde die Spekulation von Hedgefonds ge-

gen diese Länder schlagartig beendet. Seitdem haben viele institutionelle Anleger – darunter zahlreiche Banken – aus den jeweiligen Heimatmärkten in Staatsanleihen ihrer Länder investiert. Dieser Trend hat sich 2013 fortgesetzt, weshalb die Risikoprämien von Staatsanleihen der Peripherie gegenüber deutschen Bundesanleihen weiter schrumpften. Die Ursache für die positive Entwicklung ist ein Paradigmenwechsel an den Finanzmärkten. So hatten viele Anleger am Jahresanfang noch mit einem Wiederaufflammen der Eurokrise gerechnet. Tatsächlich führten beispielsweise die Wahlen in Italien im Frühjahr, die Regierungskrise in Portugal Anfang Juli und die Zypernrettung zu einer großen Unsicherheit an den Märkten. Im Gegensatz zu den beiden Jahren davor dauerten diese Phasen aber nicht mehr so lange und wirkten sich auch nur begrenzt auf die Risikoprämien aus.

Günstiges Umfeld für weitere Kursgewinne

Die Wertentwicklung der Peripherie-Staatsanleihen kann sich sehen lassen. So legten spanische und irische Staatsanleihen, gemessen an den Iboxx-Sovereign-Indizes, von Jahresanfang bis Anfang November um etwa 10,5% zu. Italienische Staatsanleihen erzielten ein Plus von 6,5% und portugiesi-

sche Staatsanleihen kamen auf 9%. Deutsche Bundesanleihen hingegen verzeichneten im selben Zeitraum ein Minus von etwa 1,5%.

Das Umfeld für weitere Kursgewinne ist durchaus positiv, weil die Anleger sich zunehmend auf die verbesserten Fundamentaldaten konzentrieren. So haben alle Peripheriestaaten – mit Ausnahme von Italien – deutliche Fortschritte bei der Konsolidierung der Staatsfinanzen gemacht. Hinzu kommt beispielsweise in Spanien eine stagnierende Arbeitslosigkeit. Die Ratingagentur Fitch veränderte Anfang November den Rating-Outlook auf „stabil“ und honoriert damit die Restrukturierung des Bankensektors sowie die verbesserten Fundamentaldaten des Landes.

FAZIT

Wenn sich die fundamentalen Rahmenbedingungen in den nächsten Monaten weiter verbessern, sollten vor allem Staatsanleihen mit langen Laufzeiten profitieren. Neben attraktiven Kupons sind Kursgewinne aufgrund schrumpfender Risikoprämien zu erwarten. Dennoch sollten Anleger trotz aller positiven Meldungen die Risikostreuung ihrer Anlagen im Auge behalten, weil eine Verschärfung der Lage in Griechenland, Zypern und in Slowenien die Zinsen der Peripherie-Staatsanleihen auch schnell wieder steigen lassen kann. ■



ZUR PERSON

Alexander Posthoff ist Senior Portfoliomanager bei dem Anleihenmanager BANTLEON, einem Spezialisten für sicherheitsorientierte Kapitalanlagen. Dort ist er für die Analyse von Zinsspreads zwischen EUR-Staatsanleihen, Quasi-Staatsanleihen sowie Pfandbriefen verantwortlich und entwickelt als Mitglied in diversen Anlageausschüssen von Publikums- und Spezialfonds Strategien zur Performanceoptimierung.

www.bantleon.com

Unternehmer Edition

Kooperationspartner der Unternehmeredition 2013

ALPHAZIRKEL



BdW
Beirat der Wirtschaft e.V.

Bundesvereinigung Restrukturierung,
Sanierung und Interim Management e.V.

BRSI

BVCM
BUNDESVERBAND
CREDIT MANAGEMENT E.V.

BVK

Bundesverband Deutscher
Kapitalbeteiligungsgesellschaften

CONVENT.de
KONGRESSE & SEMINARE

Deutsches Eigenkapitalforum
Frankfurt am Main

DDM
DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHES
INTERIM MANAGEMENT E.V.

EBS Executive Education

DER ENTREPRENEURS CLUB
WWW.ENTREPRENEURSCUB.EU - SEIT 2005

EUROFORUM
The Conference Company

Handelsblatt
Veranstaltungen

**IfM
BONN**

Industrie- und Handelskammer für
München und Oberbayern

IHK Potsdam

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

MANAGEMENT-INSTITUT
GEORG-SIMON-OHM-HOCHSCHULE NÜRNBERG

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie
Produktion

Stiftung
Familienunternehmen

**TMA
DEUTSCHLAND**

**TOP
100**

**TOP
JOB**

TUM School of Management
Technische Universität München

SEIT 1879
VBKI
WIR UNTERNEHMEN BERLIN

WHU
Otto Beisheim School of Management

WirtschaftsForum
Brandenburg e.V.

„Die Zentralbanken zwingen Anleger ins Risiko“

Die Aktienmärkte jagen von einem Hoch zum Nächsten. Warum immer noch Luft nach oben ist, was die Märkte bewegt und wie die DWS die Titel für ihr Fondsschwergewicht Top Dividende auswählt, erklärt die Expertin Denise Kissner. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Frau Kissner, warum sollten Investoren derzeit auf Dividentitel setzen?

Kissner: Reinvestierte Dividenden machen das Gros der langfristigen Aktienmarktrendite aus, somit sind defensive Dividendenstrategien für uns ein klassisches Basisinvestment und sollten unabhängig vom Timing in jeder Asset-Allokation zu finden sein.

Darüber hinaus sollten risikobewusste Anleger berücksichtigen, dass die Akti-

enmärkte, vor allem in den USA, bereits stark gestiegen sind. Daher sollten sie wieder vermehrt auf ein vernünftiges Verhältnis von Rendite und Risiko achten und sich somit mit qualitativ hochwertigen Dividentiteln beschäftigen.

Sind die Märkte bereits heiß gelaufen oder gibt es für DAX und Dow noch Luft nach oben?

Wir haben zwar in diesem Jahr neue Höchststände in den USA und Deutschland gesehen, dennoch gibt es Unterschiede. Während die US-Indizes auf der reinen Kursentwicklung basieren, ist der DAX ein Performanceindex, das heißt die gezahlten Dividenden werden wieder reinvestiert. Betrachten wir den reinen DAX-Kursindex, sind wir erst bei einem Stand von 4.800 Punkten angekommen. Das ist von einem neuen Allzeithoch ein ganzes Stück entfernt, das der DAX-Kursindex im März 2000 mit 6.266 Punkten erreicht hatte. Trotzdem erwarten wir für das kommende Jahr ein volatileres Marktumfeld mit positiven Aktienmarktrenditen im hohen einstelligen Bereich.

Sind niedrige Zinsen ein gutes Argument, um Anlegern Ihren Fonds ans Herz zu legen?

Absolut. In Zeiten finanzieller Repression haben Anleger, die den wesentlichen Teil ihres Vermögens in konservativen Anlageformen wie vermeintlich „sicheren“ Staatsanleihen halten, große Schwierigkeiten,

eine positive reale Rendite zu erzielen. Eine aktive Asset-Allokation und breite Diversifikation sind im gegenwärtigen Niedrigzinsumfeld daher wichtiger denn je. Besonders risikobewusste Anleger sollten vor diesem Hintergrund eine höhere Aktienquote in Betracht ziehen.

Wie wählen Sie Ihre Titel aus?

Das Fondsmanagement von DWS Top Dividende verfolgt einen zweistufigen Investmentprozess. Im ersten, quantitativen Schritt filtert es dabei aus dem globalen Anlageuniversum Unternehmen mit einer hohen, nachhaltigen Dividendenrendite und niedrigen Ausschüttungsquote heraus, die über ein attraktives Dividendenwachstum verfügen. Aus dieser Liste werden in einem zweiten Schritt die Fundamentaldaten, die Ertragsaussichten sowie die Stabilität der Ausschüttungen der Unternehmen analysiert. Ebenso wird die Qualität des Managements und Dividendenpolitik des Unternehmens bewertet.

Welche Branchen sind unter Dividendengesichtspunkten momentan besonders interessant?

Vor allem in den Bereichen Gesundheit, Konsumgüter und IT gibt es nach den Kriterien Dividendenrendite und Wachstumsaussichten attraktive Unternehmen. Fünf Jahre nach der Finanzkrise rücken auch Finanztitel wieder mehr in den Vordergrund.



ZUR PERSON

Denise Kissner ist seit August 2008 verantwortlich für Equity-Income-Strategien bei der DWS. Zuvor arbeitete sie als Produktmanagerin bei der Deutschen Bank. Sie absolvierte sowohl die Studiengänge Bankfachwirt und Bankbetriebswirt an der Frankfurt School als auch die Studiengänge CEFA und CIIA an der DVFA.

www.dws.de

„ Der Fonds ist für Kunden gedacht, die am Wachstum der Märkte teilhaben möchten, ohne den kompletten Marktrisiken ausgesetzt sein zu wollen.

Ihr Fonds hat mittlerweile ein Volumen von mehr als 10 Mrd. Euro. Ist das eher ein Fluch oder ein Segen?

Die hohen Zuflüsse in den vergangenen Jahren zeigen, dass die Strategie genau den Nerv der Anleger trifft. Vor allem deutsche Anleger möchten gerne, wenn sie in Aktienfonds investieren, ein defensives Basisinvestment.

Aufgrund unseres globalen Aktienuniversums und Fokus auf großkapitalisierte, liquide Unternehmen spielt die Größe von mittlerweile 10 Mrd. Euro eine eher untergeordnete Rolle.

Langfristig gehört Ihr Fonds zu den Top-Performern. Kurzfristig zählt er nicht zu den Allerbesten.

Warum nicht?

Der defensive Charakter und das asymmetrische Chance-Risiko-Profil von DWS Top Dividende kann vor allem in stark steigenden Märkten zu einer zeitweise relativ schwächeren Wertentwicklung im Vergleich mit Wettbewerbern und dem Gesamtmarkt führen. Darüber hinaus ist das aktuelle Marktumfeld für defensive Dividendenfonds eine Herausforderung. Vor allem im vergangenen Quartal waren defensive Titel nicht gefragt. Vielmehr stürzten sich die Anleger wieder auf zyklischere Werte.

Was bewegt die Aktienmärkte momentan?

Getrieben wird diese Aktienmarkttrally nicht von der Erwartung auf steigende

Gewinne, sondern vom Mangel an Alternativen. Die Zentralbanken zwingen die Investoren ja geradezu ins Risiko. Der europäische Aktienmarkt ist unserer Meinung nach noch nicht heiß gelaufen, die USA dagegen werden wir schon kritischer. Die Margen der dortigen Unternehmen sind sehr hoch, auf diesem Niveau werden sie sich nicht ewig halten können.

Welchen Anlagehorizont sollten Investoren haben, die in einen Dividendenfonds investieren?

Der Fonds ist für Kunden gedacht, die am Wachstum der Märkte teilhaben möchten, ohne den kompletten Marktrisiken ausgesetzt sein zu wollen. Dennoch handelt es sich bei DWS Top Dividende um einen, wenn auch defensiven, Aktienfonds. Anleger sollten deshalb einen Anlagehorizont von rund fünf Jahren einplanen.

Im Jahr der Lehman-Pleite 2008 wurden Dividenden teilweise radikal gestutzt. Vor allem die Finanzbranche fiel mit Zahlungen aus. Kann so etwas wieder passieren?

Klar, es sind nun einmal Unternehmen aus bestimmten Sektoren, die regelmäßig hohe Dividenden zahlen, etwa Konsum, Pharma, Telekom oder Versorger. Bislang zählte auch die Finanzbranche dazu. Allerdings haben wir nach der Lehman-Pleite gelernt, dass der Finanzsektor kein defensiver Sektor ist, sondern ein sehr zyklischer.

Dass ein oder zwei Unternehmen im Portfolio die Dividende kürzen, kommt quasi jedes Jahr vor, das wirft sie aber nicht aus der Bahn. In der Finanzkrise hat es allerdings eine gesamte Branche getroffen. Das war für die Dividendenstrategien ohne Frage von sehr großer Bedeutung. Zuvor zählten die Banken zu den besten Dividendenzahlern, einige Fonds hatten den Sektor daher mit 30 oder mehr Prozent gewichtet. Diese Konzentration kam sie teuer zu stehen.

Sollten Unternehmen ihre Gewinne nicht lieber reinvestieren – oder ist das ein branchenspezifisches Thema?

Natürlich ist es wichtig, dass Unternehmen einen Teil ihrer Gewinne wieder reinvestieren. Denn nur Unternehmen, die nachhaltig investieren, können langfristig wachsen und nachhaltig ihre Dividende steigern. Zu hohe Investitionsstätigkeit beziehungsweise Liquidität kann aber durchaus dazu führen, dass Kapital falsch eingesetzt wird, das führt zu niedrigeren Gewinnrenditen. ■

schorr@unternehmeredition.de

KURZPROFIL

DWS Top Dividende

Anlage: Aktien

ISIN: DE0009848119

Auflegung: 28.04.2003

Performance 3 Jahre: 33,6%

Fondsvolumen: 10,4 Mrd. EUR

Leitzinsen auf Rekordtief – Fluch oder Segen?

Mit der Niedrigzinspolitik wandelt die EZB auf einem schmalen Grat. Die Börsen, allen voran der DAX, streben von einem Hoch zum Nächsten. Es entsteht jedoch auch eine Blasengefahr, etwa bei Immobilien. Vier Experten geben Antworten.

EZB zwingt Anleger ins Risiko

Durch die überraschende und innerhalb des EZB-Rats umstrittene Zinssenkung hat das Ansehen der EZB nicht nur in Deutschland weitere Kratzer erhalten. Tatsache ist, dass die niedrigen Geldmarktsätze zementiert werden. Anleger müssen sich, um reale Verluste zu vermeiden, riskanteren Anlageformen zuwenden. Neben der Konjunkturstützung und Erleichterungen für das angeschlagene Bankensystem dürfte auch eine verbreiterte Refinanzierungsbasis für die Krisenländer ein wichtiger

Grund für die Lockerung gewesen sein. Nachdem sich die italienischen Banken mit einheimischen Staatspapieren vollgesogen haben und die EZB selbst keine Staatsanleihen ankauft, sollen nun wohl verstärkt auch deutsche Investoren angelockt werden. Angesichts des Anlagenotstands dürfte dieser Plan sogar aufgehen. Im kommenden Jahr werden, bei einer sich fortsetzenden zyklischen Erholung im Euroraum, die Risikoaufschläge weiter sinken.



**ULF
KRAUSS**
Rentenanalyst,
Helaba

10.000 Punkte im DAX rücken näher

Die Zinssenkung der EZB war nicht unumstritten. So gibt es Gewinner und Verlierer dieser Entscheidung. Profiteure sind beispielsweise Banken, die stark auf die Refinanzierung durch die EZB angewiesen sind. Die Verlierer finden sich dagegen bei den Sparern, die sich nicht nur für die nächsten Monate, sondern vermutlich für die nächsten Jahre auf tiefe Zinsen und Renditen einstellen müssen. Der Druck, größere Risiken bei der Vermögensanlage einzugehen, um zumindest einen

realen Werterhalt zu erzielen, nimmt also weiter zu. Davon werden die Aktienmärkte profitieren: Diese sind zwar nicht mehr billig, weisen aber aufgrund der sich abzeichnenden Erholung der Weltwirtschaft nach wie vor Potenzial auf, da die Unternehmensgewinne als wichtigste Triebfeder für die Aktienkurse ansteigen werden. Zudem dürften sich auch die Bewertungen aufgrund der unattraktiven Anlagealternativen weiter verteuern. 10.000 Punkte im DAX rücken näher.



**CARSTEN
KLUDE**
Chefvolkswirt,
M.M.Warburg & CO

Niedrige Zinsen belasten Altersvorsorge

Die Zinssenkung der EZB war unnötig, denn es gibt keine Deflationsgefahr. Die aktuell niedrige Preissteigerung wird stark durch Einmaleffekte in den Krisenstaaten und durch den aktuellen Rückgang bei Mineralölpreisen geprägt. Die Eurozone braucht eine konsequente Fortsetzung der Strukturreformen, die langsam Wirkung zeigen. Mehr Zentralbankgeld hilft hier nicht. Im Gegenteil: Es schafft die Gefahr von Blasen bei Vermögenswerten wie Immobilien und verlei-

tet Investoren zu immer riskanterem Anlageverhalten. Außerdem belasten die niedrigen Zinsen die private Altersvorsorge ebenso wie betriebliche Pensionsrückstellungen. Die breite Akzeptanz bei Sparern und Anlegern für den EZB-Kurs leidet. Auf dem Höhepunkt der Krise waren geldpolitische Sofortmaßnahmen nötig. Bei wieder stärker steigenden Preisen ist die EZB aber gefordert, ebenso entschlossen auf die Bremse zu treten.



ALEXANDER SCHUMANN
DIHK-Chefvolkswirt

Draghi spielt gefährliches Spiel

Die Zinssenkung hat am Markt nur zu kurzzeitigen Freudensprüngen geführt – und das zu Recht. Natürlich muss die EZB die aufkommenden desinflationären Tendenzen bekämpfen. Doch eigentlich ist der Zinsschritt eine erneute Rekapitalisierung der Banken im Euroraum. Die Institute bekommen billiges Geld, geben es nur unzureichend an die Unternehmen weiter und legen es stattdessen in die Staatsanleihen an, die noch den höchsten Aufschlag bieten – holen sich damit also Risiko in die Bilanzen. Draghi spielt ein gefährliches Spiel, indem er

weitere Liquiditätsspritzen in Aussicht stellt, während sich kritische Geister nicht erst jetzt fragen, was eigentlich gegen die katastrophale Verschuldungssituation in der EWU unternommen wird und wie Wachstum generiert werden soll. In dieser Hinsicht befindet sich die Geldpolitik schon fast am Anschlag. Die Risiken steigen – doch risikoadäquate Preise haben wir am Markt schon lange nicht mehr. Nach dem Aktionismus der EZB muss man die Daumen drücken, dass wir in der Eurozone nicht erneut in eine Rezession abrutschen.



EUGEN KELLER
Direktor Financial Markets,
Bankhaus Metzler

Businessplanung fürs Privatvermögen

Teil 5: Nur wenige Unternehmerfamilien steuern ihr Privatvermögen nach den gleichen betriebswirtschaftlichen Prinzipien wie ihren Betrieb. Zur Erzielung eines nachhaltigen Erfolges fehlen häufig eine „Unternehmensstrategie“ und eine konkrete Businessplanung. Hier kann ein Family Office helfen. VON **CHRISTOPH WEBER**

Nicht selten überlassen Unternehmerfamilien den Aufbau ihres Privatvermögens dem Prinzip des Zufalls. So bildet sich über viele Jahre ein Sammelsurium unterschiedlichster Vermögensanlagen, die gar nicht so richtig zueinander passen wollen. Und ob am Ende die einzel-

nen Assets überhaupt einen positiven Deckungsbeitrag zum Portfolio-Erfolg leisten oder sich nicht sogar als Fehl-investments entpuppen, bleibt offen. Würde die Familie ihr Unternehmen in der gleichen Form steuern, so würde dieses sicherlich keine dauerhafte Überlebenschance haben.

Eine Unternehmensstrategie für das Privatvermögen

Eine ganzheitlich und langfristig angelegte und unternehmerisch ausgerichtete Anlagestrategie ist gefragt, deren Ziel es ist, das Privatvermögen der Familie über Generationen hinweg zu erhalten und die individuelle Bedarfsstruktur optimal abzubilden.

Die individuelle Lebenssituation der Familie, deren Ziele und Erwartungen sind zunächst die wichtigsten Grundlagen für die Entwicklung der Anlagestrategie. Danach muss geprüft wer-

den, in welchem volkswirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld das Vermögen aufzustellen und zu entwickeln ist.

Jeder weiß, dass unterschiedliche Anlageformen mit ungleich hohen Risiken ausgestattet sind und in einzelnen Marktphasen auch unterschiedlich reagieren. Daher ist es zunächst sinnvoll, eine Anlagestrategie auf Diversifikation von Anlageklassen aufzubauen. Die Auswahl, Kombination und Gewichtung einzelner Asset-Klassen in einem Privatportfolio hängen zudem davon ab, wie sie in bestimmten Marktsituationen miteinander korrelieren.

Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie für das Privatvermögen ist also ein dreistufiger Prozess, an dessen Ende eine Art Zielstruktur für das Portfolio steht. Neudeutsch nennt man diesen Vorgang „Asset-Allokation“. Dies ist eine der Initialaufgaben des Family Office der Unternehmerfamilie.

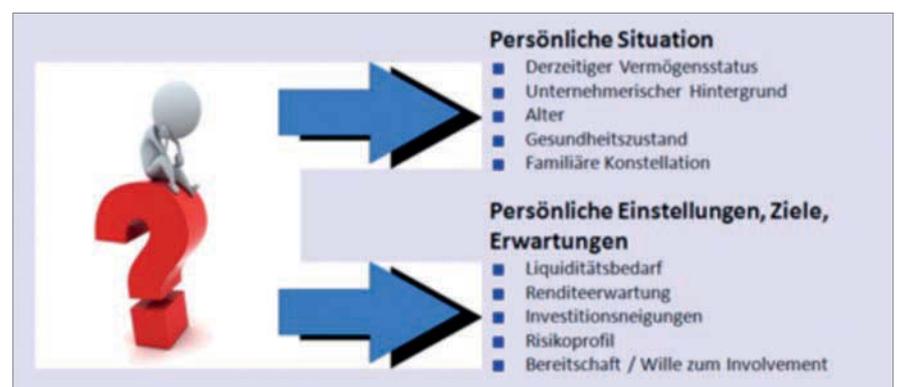


ZUR PERSON

Christoph Weber ist geschäftsführender Gesellschafter des WSH Family Office in Düsseldorf, das er 1999 mit zwei Unternehmern als klassisches Multi Family Office für die Gründerfamilien sowie eine begrenzte Anzahl weiterer Unternehmerfamilien gründete. Seit vielen Jahren hat er sich im Dialog mit der Wissenschaft der Aufklärungsarbeit über die Institution des Unternehmer-Family-Office verschrieben.

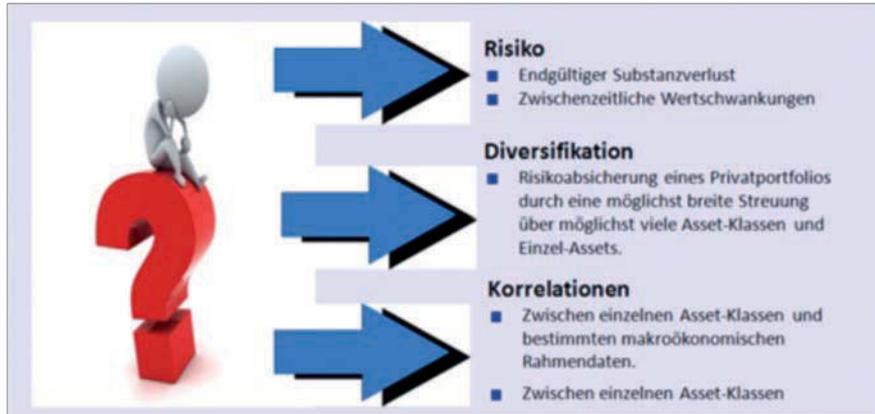
www.w-s-h.com

Individuelle Bedarfsstruktur als zentrale Determinante der Anlagestrategie



Quelle: Christoph Weber

Diversifikation als Medium der Risikobegrenzung bei der Strategieentwicklung



Quelle: Christoph Weber

Eine Businessplanung für das Privatvermögen

Hat das Family Office für die Familie die Anlagestrategie entwickelt, wird diese von allen an der Vermögensanlage beteiligten Familienmitgliedern verbindlich verabschiedet. Sie bildet die Grundlage für die Anlagerichtlinien, auf die die jeweiligen operativen Dienstleister der Familie wie Banken und Vermögensverwalter und natürlich auch das Family Office selbst verpflichtet werden.

Und auf Basis der Anlagestrategie entwickelt das Family Office eine konkrete Businessplanung für das Vermögen. Ziel hierbei ist die kurz- bis mittelfristige Erreichung der durch die Strategie festgelegten Zielstruktur der privaten Vermögensbilanz durch die Planung und letztlich auch Umsetzung fokussierter Investitions- und Desinvestitionsmaßnahmen.

Im Rahmen der Businessplanung wird dabei ausgewiesen, wie sich der Vermögensbestand, dessen Struktur sowie die Erträge und der Cash-Beitrag aus dem Portfolio entwickeln. In unterschiedlichen Szenarien kann abgebildet werden, wie sich bestimmte Maßnahmen auswirken und welchen nachhaltigen Deckungsbeitrag bestimmte Investitionen für den Portfolio-Erfolg leisten können. Das Family

Office hat dafür Sorge zu tragen, dass die Businessplanung regelmäßig – mindestens einmal im Jahr – aufgrund von etwaigen Veränderungen im Anlageumfeld oder im Portfolio-Bestand aktualisiert wird. Bei wesentlichen Veränderungen in der Bedarfsstruktur der Familie ist aber auch die Anlagestrategie zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Controlling beim Management des Privatvermögens

Bei der Umsetzung der Anlagestrategie bzw. der Businessplanung hat das Family Office eine Funktion ähnlich wie die der zentralen Controlling-Abteilung in einem Unternehmen. Und hierbei hat „Controlling“ die angelsächsische Bedeutung von Kontrolle und Steuerung. Keinesfalls sollte ein Family Office selbst operativ tätig werden und sich beispielsweise in der Verwaltung von Wertpapieren oder dem Auflegen eigener Fonds üben. Vielmehr sollten Fremdmandate an bewährte und leistungsstarke Profis vergeben und deren Arbeit fortlaufend gesteuert und kontrolliert werden. Ein Family Officer denkt global und behält die Übersicht bzw. sorgt dafür, dass die Unternehmerfamilie die Übersicht behält.

Das Family Office ist dafür verantwortlich, dass die vereinbarte Unter-

nehmensstrategie für das Vermögen umgesetzt und die Ziel-Allokation im Gesamtportfolio erreicht wird. Es führt Investitionsprüfungen durch und passt auf, dass lediglich solche Anlagen eingegangen werden, die den Anlagerichtlinien entsprechen. Schließlich führt es stellvertretend für die Unternehmerfamilie die Verhandlungen mit Dienstleistern, Käufern und Verkäufern von Anlageprodukten und sorgt dafür, dass Vereinbarungen eingehalten werden und Partner ihre Leistungen vertragskonform erbringen.

Ein Family Office trifft auch keine eigenen Anlageentscheidungen. Vielmehr bereitet es für die Unternehmerfamilie transparente Entscheidungsvorlagen für Investitionen und Desinvestitionen vor und liefert in regelmäßigen Abständen ein Reporting über den Status des „Unternehmens“ Privatvermögen, dessen vergangene Entwicklung und dessen Entwicklungsperspektiven für die Zukunft. Die Entscheidungsträger in den Familien können jeweils bestimmen, welche Position sie selbst im Management des Vermögens bekleiden möchten, die eines operativen Geschäftsführers, der jede Einzeltransaktion im Tagesgeschäft entscheidet, oder eher die des Aufsichtsrates, der sich lediglich auf die wesentlichen Investitionsentscheidungen und die strategischen Fragestellungen konzentriert.

FAZIT

Wie intensiv sich die Unternehmerfamilie auch immer in die Steuerung des Managements ihres Privatvermögens einbringen kann, sie sollte es nach den gleichen unternehmerischen Prinzipien tun wie bei der Führung des eigenen Betriebes. Eine individuelle Anlagestrategie bildet das Fundament für eine erfolgsorientierte Finanzplanung. Ein effizientes Controlling bildet das Fundament für den wirtschaftlichen Erfolg beim Management des Unternehmens „Privatvermögen“.



Eventkalender

Unternehmertum lebt von erfolgreichem Netzwerken. Hier finden Sie ausgewählte Veranstaltungen, zusammengestellt von der Redaktion der Unternehmeredition.

Datum & Ort	Veranstalter	Event
12.12.2013 München	Liebe Sutor Gawlowski Personalberatung www.liebesutorgawlowski.de	Industry Insights: Herbert Schein Varta Microbattery GmbH, Teilnahme: auf Anfrage
13.-14.1.2014 Hong Kong	Asian Financial Forum (AFF) www.asianfinancialforum.com	Asian Financial Forum 2014 Teilnahme: auf Anfrage
16.1.2014 Hong Kong	TMT Finance & Investment Asia www.tmtfinance.com/asia/	5th TMT Finance & Investment Asia Conference Teilnahme: 895 USD
24.-25.1.2014 Dresden	Saxxess – Die Mittelstandsmesse www.saxxess.de	Saxxess – Die Mittelstandsmesse Teilnahme: auf Anfrage
28.1.2014 Lindlar	Beirat der Wirtschaft e.V. (BdW) www.bdw-deutschland.de	Der BdW im Gespräch mit Herrn Wolfgang Clement Bundesminister a. D. Teilnahme: auf Anfrage
28.-30.1.2014 Schwäbisch Hall	Managementforum der Verlagsgruppe Handelsblatt www.managementforum.de	Gipfeltreffen der Weltmarktführer: Ehemals Deutscher Kongress der Weltmarktführer Teilnahme: 1.690 EUR
29.1.2014 Bonn	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Spitze im Vertrieb – Vertriebsstrategien schärfen Teilnahme: 980 EUR (zzgl. MwSt.)
21.-23.3.2014 Hamburg	Unternehmercoach Event GmbH www.light-the-fire.com	Light the Fire! Woodstock für Unternehmer Teilnahme: ab 490 EUR (zzgl. 19% MwSt.)
1.-2.4.2014 Amberg	Produktion und AT Kearney www.sv-veranstaltungen.de	22. Kongress „Die Fabrik des Jahres“ Teilnahme: 1.890 EUR (zzgl. MwSt.)
7.-8.5.2014 Ludwigsburg	Deutsches CSR-Forum www.csrforum.eu	Jubiläumsveranstaltung: 10. Deutsches CSR-Forum Teilnahme: ab 440 EUR (zzgl. 19% MwSt.)
18.-19.9.2014 Kloster Seeon	Internationales Marken-Kolloquium www.internationales-marken-kolloquium.de	11. Internationales Marken-Kolloquium Teilnahme: 1.500 EUR (zzgl. 19% MwSt.)

Foto: PantherMedia/ignacio Gonzalez Prado

Unternehmerveranstaltung auf Schloss Landsberg

Schloss Landsberg in Essen, der ehemalige Wohnsitz des industriellen August Thyssen, diente am 10. Oktober als Veranstaltungsort der ersten „WSH-Schlossgespräche“.



Schloss Landsberg: Veranstaltungsort der Gespräche

Prof. Dr. André Schmidt von der Universität Witten/Herdecke stellte im Eingangsvortrag das makroökonomische Umfeld dar und gab seine Konjunkturprognose für den Herbst 2013 ab. „Der private Konsum ist der größte Konjunkturtreiber, die Sparquoten gehen zurück wie nie zuvor und der Auftragsindex entwickelt sich positiv“, so Schmidt.

„Deutschland nach der Wahl – mit welchen Steuergeschenken ist zu rechnen?“, so leitete Prof. Dr. Frank Balmes, PKF Fasselt Schlage, den zweiten Vortrag ein. Sein besonderes Augenmerk

galt den steuerlichen Rahmenbedingungen für die Vermögensallokation.

Abgerundet wurde der Roundtable im Rittersaal durch den Vortrag des Gastgebers Christoph Weber, Geschäftsführender Gesellschafter des WSH Family Office. Er berichtete aus der Praxis, wie der richtige Einsatz des Privatvermögens einer Unternehmerfamilie im gesetzlichen Rahmen realisierbar ist: „Der Schlüssel zum Erfolg ist die Diversifikation des Vermögens.“ Den Ausklang bildete ein fürstliches Get-Together, das die Unternehmer für anregende Gespräche und Diskussionen nutzten. AJ

„Generation Entrepreneurship“ – Nachhaltigkeit statt Gewinnmaximierung

Einmal im Jahr lädt die Unternehmeredition ihre Jahres- und Netzwerkpartner sowie die Partner der Verlagsschwestern VentureCapital Magazin und Die Stiftung zum fachlichen Expertenaustausch. Dieses Mal trafen sich Investoren, Unternehmer und Stifter im exklusiven Main Palais in Frankfurt.

Vom Unternehmertum zum Social Business“ lautete das Thema der Veranstaltung – und genau diesen Weg ist Christian Vater gegangen, wie er dem Publikum beschrieb: Er startete ins Berufsleben nach einem Studium an der European Business School London und wollte möglichst schnell und möglichst steil Karriere machen. Rasch arbeitete er sich in der Musikindustrie hoch. Er vermarktete Stars wie Robbie Williams und Kylie Minogue, merkte aber mit den Jahren, dass ihn seine Arbeit nicht ausfüllte. Stattdessen bekam er starke Selbstzweifel wegen des Kostendrucks in der Branche und des Umgangs mit den Künstlern. Ein einschneidendes Erlebnis war die Nachricht, dass er zum ersten Mal Vater werden würde. „Da wurde mir klar, dass ich beruflich etwas machen wollte, das Mehrwert stiftet.“

Viele kleine Beträge

Vater gründete die Stiftung „Deutschland rundet auf“ und rief darüber eine

Initiative ins Leben, die Mikrospenden an der Supermarktkasse organisiert. Heute, 19 Monate nach dem Start, lassen laut Vater jeden Monat etwa 2 Mio. Menschen in Deutschland krumme Beträge an den Kassen von 18 Handelspartnern aufrunden und spenden damit pro Einkauf wenige Cents an Projekte, die Kinderarmut bekämpfen.

Wirtschaften mit Prinzipien

Dass der Begriff Rendite nicht nur die Vermehrung von Kapital beschreibt, stellten die Teilnehmer der Diskussionsrunde klar. Vielmehr gebe es auch eine soziale und ökologische Dimension von Rendite. Wie sein Familienunternehmen diese Dimensionen vereint, erläuterte der 22-jährige Jurek Voelkel. Seine Großeltern gründeten nach dem 1. Weltkrieg eine Obstplantage, aus der eine Bio-Saftkellerei hervorging, die sein Vater heute in dritter Generation führt. Voelkel und seine drei älteren Brüder arbeiten bereits im Unternehmen mit, das Firmenkapital wurde in eine Stiftung

eingebraucht. Faire Löhne, gute Arbeitsbedingungen und ökologischer Landbau zeichnen die Saftkellerei aus.

Jedes Unternehmen könne diesem Vorbild folgen, war sich das Podium einig. Die Überzeugung, dass Sozialunternehmen nichts verdienen und keinen Profit machen dürften, sei längst überholt, so Social Entrepreneur Vater. SG



Christian Vater: Vom Konzertvermarkter zum Sozialunternehmer

Foto: VentureCapital Magazin, ThyssenKrupp AG

Bücher für Unternehmer



Preishheiten. Alles was Sie über Preise wissen müssen.

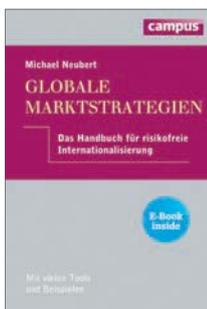
Von Professor Hermann Simon, Campus Verlag, 2013, 287 Seiten, 29,99 EUR

Nichts weniger als das „Herz der Wirtschaft“ soll er laut Autor Prof. Hermann Simon sein, der Preis. Ein Spiegelbild von Verlangen, Wert, Macht, strategischer Intelligenz und unternehmerischer Stärke. Ohne die Bedeutung des Preises unnötig zu glorifizieren, liefert das zehn Kapitel umfassende Werk einen sehr guten Überblick über alle Facetten der Preisentwicklung. Es kann sowohl als Leitfaden zu einer wohlstrukturierten Preis- und Unterneh-

mensstrategie oder als anekdotenhafte Sammlung bahnbrechender Preissetzungen gelesen werden. Seine leicht zugängliche Wortwahl, die Anreicherung mit gut nachvollziehbaren Fallbeispielen und die gut platzierten grafischen Ergänzungen machen das Buch für Preis-Profis wie Preis-Laien zu einem fast unverzichtbaren Standardwerk unternehmerischen Wissens.

CC

★★★★★



Globale Marktstrategien. Das Handbuch für risikofreie Internationalisierung.

Von Michael Neubert, Campus Verlag, 2013, 251 Seiten, 49,00 EUR

„Eine gute Internationalisierungsstrategie ist entscheidend für den Erfolg im Ausland.“ Diesem Leitsatz folgend erörtert Michael Neubert in seinem Handbuch für risikofreie Internationalisierung wohlstrukturiert in fünf übergeordneten Themenschwerpunkten die Musterformel einer erfolgreichen Unternehmensexpansion in ausländische Zielmärkte. Mit Strategiebeispielen gespickt und gut platzierten Abbildungen unterlegt macht das Handbuch seinem Namen alle Ehre. Es bietet dem Leser einen klaren, objektiven und umfassenden Leitfaden für die Herausforderungen bei der Planung internationaler Expansion. Zusätzlich beinhaltet das Buch einen E-Book-Code. Damit kann das Werk im E-Book-Format kostenlos heruntergeladen werden.

CC

★★★★★



Einfach managen

Von Dieter Brandes und Nils Brandes, Redline Verlag, 2014, 215 Seiten, 19,99 EUR

Teuer, komplex und durchgestylt – aber leider nicht erfolgreich. An Beispielen aus der Praxis erklären die Autoren Dieter Brandes und sein Sohn Nils, wie mit extremer Komplexität Projekte in Unternehmen angegangen, riesige Summen sinnlos für teure Marktforschung ausgegeben werden und letztlich doch scheitern. Das muss nicht sein, argumentiert Dieter Brandes. Der frühere Aldi-Geschäftsführer plädiert für die Einfachheit. Jeder sollte sein eigener Controller sein, den eigenen Menschenverstand einsetzen und Verantwortung übernehmen. Seiner Meinung nach wuchert etwa die Bürokratie, weil es zu viele Menschen gibt, die keinerlei Risiko tragen wollen. „Einfach Managen“ zeigt auf, warum Komplexität ein wichtiges Thema ist und wie man sie eindämmen kann.

★★★★★



Besonderheiten bei der Bewertung von KMU. Planungsplausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung.

Von Hendrik Duscha, Steffen Gödecke und Susann Ihlau, Springer Gabler, 2013, 278 Seiten, 39,99 EUR

Auch wenn Planungsplausibilisierung als Begriff recht konstruiert wirkt, beruft sich das Werk von Susann Ihlau, Hendrik Duscha und Steffen Gödecke auf die Kernfragen bei der Bewertung von KMU: Welche spezifischen Merkmale definieren KMU? Wie läuft der Bewertungsprozess ab? Und welche Abgrenzungsmechanismen des Bewertungsobjektes müssen beachtet werden? Die inhaltliche Strukturierung des Buches ist übersichtlich gestaltet und bündelt das geballte Fachwissen der drei Autoren in eine schnörkellose, klare Sprache ein, ohne dabei zu stark ins Wissenschaftliche zu verfallen. Somit kann das Buch als solide Wissensgrundlage Unternehmern, M&A-Beratern und Wirtschaftsprüfern einen umfassenden Einblick in die Vielfältigkeit der Bewertungsmechanismen für KMU liefern.

CC

★★★★★

Auf der Schwelle zur Fabrikhalle

Der Hype fand seinen vorläufigen Höhepunkt auf der EMO: „Industrie 4.0“. Kaum ein Messestand, auf dem der Begriff nicht auftauchte. Doch was ist davon in der Werkshalle schon angekommen oder steht wenigstens vor der Tür?

Wir sind im Moment noch nicht so weit, dass wir etwas Fertiges kaufen können, was das Label ‚Industrie 4.0‘ wirklich verdient.“ Ernüchternd fällt das Urteil aus, das Professor Dr.-Ing. Dr. h.c. Detlef Zühlke, Leiter „Innovative Fabrikssysteme“ des DKFI Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, fällt. Trotzdem hält Zühlke Industrie 4.0 für eines der zentralen Zukunftsthemen: „Wir haben es mit einem Umbruch zu tun, der weitreichende Auswirkungen haben wird.“ Nur eben im Moment noch nicht.

Ganz konkret in Zahlen wollte Freudenberg IT (FIT) wissen, wie es um die Affinität der deutschen Industrie zu Industrie 4.0 bestellt ist. Man beauftragte die Marktforschungs- und Beratungsfirma Pierre Audoin Consultants (PAC), um unter anderem zu fragen, wie viele deutsche Fertiger bereits selbststeuernde Produktionsprozesse einsetzen. 15% gaben dies an, allen voran Automobilzulieferer mit mehr als 500 Mitarbeitern. „Wohl auch deshalb, weil der Wettbewerb in dieser Branche schon heute die schnelle Umsetzung von Kundenanforderungen und eine bedarfssynchrone Produktion verlangt“, vermutet FIT-CEO Horst Reichardt. Gut die Hälfte (52%) verfüge zudem über einen intelligenten Anlagenpark – Voraussetzung für jegliche Industrie 4.0-Szenarien. „Der bloße Einsatz von IT-Systemen in der Produktion ohne dezentrale Vernetzung führt noch nicht zu Industrie 4.0“, gibt

PAC-Analystin Stefanie Naujoks jedoch zu bedenken. Smart müssten auch die Werkzeugmaschinen selbst werden.

Gemeinsam gehen Siemens und Kuka in Richtung Industrie 4.0. Der Steuerungs- und der Roboterhersteller unterzeichneten auf der letzten EMO in Hannover demonstrativ eine Kooperationsvereinbarung. „Die CNC-Steuerungen von Siemens und die Robotersteuerungen von Kuka sind prädestiniert für eine Integration von Roboter- und CNC-Technik“, ist Kuka-Geschäftsführer Manfred Gundel überzeugt. Und Dr. Robert Neuhauser, Chef des Geschäftsbereichs Motion Control Systems bei Siemens, ergänzt: „Mit dieser Kooperation treiben wir intelligente Automatisierungslösungen im Sinne von Industrie 4.0 voran.“

Ebenfalls unter dem Label Industrie 4.0 vermarktet DMG Mori die neue, App-orientierte Bedienoberfläche Celos. Bei Celos handele es sich um ein durchgängiges System, das komplett mit dem Unternehmensnetzwerk verbunden sei und Unternehmens-, Auftrags- und Prozess- sowie Maschineninformationen nicht nur übermittele, sondern sie managt, wie Vorstandsmitglied Christian Thönes erklärt. Unterstützt werde damit auch „das Wechselspiel, mit dem wir maximale Informationen und Kompetenzen des Anwenders abrufen und in Echtzeit an die Arbeitsvorbereitung zurückgeben können“. Vor allem aber und sehr konkret: „Celos kann man ab April 2014 bekommen, wir haben die ersten Aufträge erhalten.“

FAZIT

Im Umfeld der EMO waren zwar erneut überwiegend nur Ankündigungen zu hören, jedoch oft konkretere als in der Vergangenheit. Industrie-4.0-Produkte sollen tatsächlich innerhalb der nächsten Monate erworben werden können. Immerhin gut die Hälfte der deutschen Industrieunternehmen scheint anlagenmäßig für die Industrie-4.0-Zukunft gerüstet zu sein. ■

Michael Pyper

Produktion Nr. 47, 2013

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion

Kooperationspartner „Produktion“

Seit Januar 2011 unterhält die Unternehmeredition eine Kooperation mit der Fachzeitung „Produktion“. Sie erscheint als „Zeitung für Wirtschaft und

Technik“ ca. 45-mal jährlich und hat eine Stammauflage von 40.000 Stück. Zu den Lesern gehören v.a. Geschäftsführer, Produktionsleiter und Führungskräfte aus dem verarbeitenden Gewerbe. Unter der Rubrik „Technologie & Management“ veröffentlicht die „Produktion“ regelmäßig interessante Beiträge in der Unternehmeredition.

www.produktion.de



Hilfe nach dem Sturm

Die Bilder der Verwüstung, die der Taifun Haiyan auf den Philippinen angerichtet hat, haben wir immer noch vor Augen. Während in so einer Situation alle Betroffenen Hilfe brauchen, ist es entscheidend, auch für die besonders Schutzbedürftigen, also Menschen mit Behinderung oder ältere Menschen, zu sorgen. VON **DR. EVA MARIA FISCHER**



ZUR PERSON

Dr. Eva Maria Fischer ist Abteilungsleiterin bei Handicap International Deutschland e.V. Der Verein setzt sich für Menschen mit Behinderung und andere besonders Schutzbedürftige ein, vor allem in Armuts-, Konflikts- und Katastrophensituationen.

www.handicap-international.de

Das Ausmaß ist schwer vorstellbar, da es sich um den stärksten Sturm handelt, der jemals registriert wurde. Das, was ich selbst sehen konnte, ist vergleichbar mit der Situation an der Ostküste Sri Lankas nach dem Tsunami 2004.“ Der Vergleich, den einer der Experten von Handicap International Pierre-Emmanuel Fanello, gewählt hat, weckt Erinnerungen an eine der größten Katastrophen der letzten Jahrzehnte.

Erfahrung und Kooperation

Die Philippinen gehören zu den am stärksten von Naturkatastrophen bedrohten Gebieten der Welt. In den vergangenen zwanzig Jahren wurden mindestens 31.000 Menschen durch Naturkatastrophen getötet – die Opfer des letzten Taifuns noch nicht mitgezählt – und mehr als 98 Millionen Menschen waren insgesamt davon betroffen.

Bei der Hilfe nach Haiyan ist die Erfahrung von bereits vor Ort befindlichen Expertinnen und Experten, die ihr Land genau kennen, entscheidend. So begann auch das Team von Handicap International, das seit 1985 im Land aktiv ist, bald nach der Katastrophe damit, ein Verteilungszentrum

einzurichten, mit dem eigene Hilfsgüter sowie die anderer Organisationen verteilt werden. Die Kooperation aller Akteure ist in dieser Situation entscheidend. Die Einrichtung eines solchen logistischen Zentrums beginnt mit der Suche nach Lagermöglichkeiten und setzt sich fort in der Beschaffung von Transportmitteln, hier natürlich auch Schiffen. Die betroffenen Gebiete befin-



Selbstständigkeit kann für Menschen mit Behinderung lebensnotwendig sein, wenn die nächste Katastrophe eintrifft.

den sich zum Teil bis zu mehrere hundert Kilometer voneinander entfernt.

Noch schutzbedürftiger als die anderen

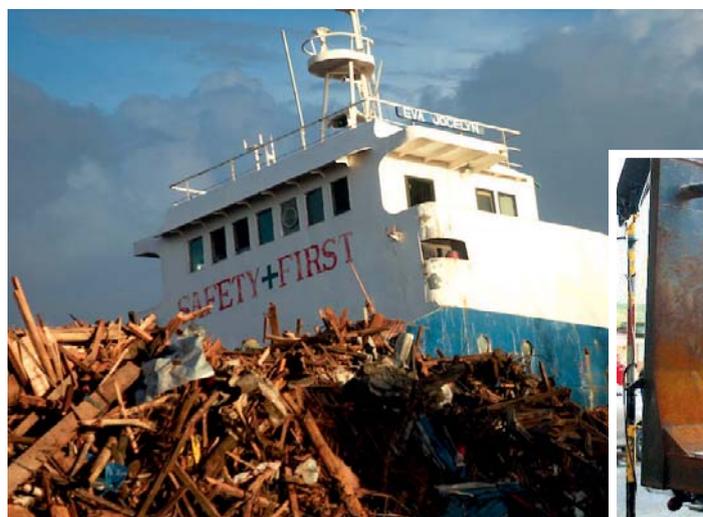
In den Krankenhäusern kommen Fachkräfte der Rehabilitation zum Einsatz. Bei vielen Verletzungen ist es möglich und deshalb notwendig, gleich mit der richtigen Nachsorge langfristigen Behinderungen vorzubeugen. Ein wichtiges Ziel sinnvoller Nothilfe ist sicherzustellen, dass in einer solchen Extremsituation die schutzbedürftigsten Menschen nicht vergessen werden, nämlich diejenigen, die schon vor der Katastrophe mit Behinderungen gelebt haben. Bei so schweren Verwüstungen wie aktuell auf den Philippinen sind diese Menschen oft nicht in der Lage, selbstständig Zugang zu Hilfsangeboten zu finden. Sie müssen mit Rollstühlen oder Gehstützen ausgestattet werden, um sich selbstständig bewegen zu können und den Kontakt zu Hilfsorganisationen zu finden.

Rettung in der großen Blechwanne

Einer dieser Menschen ist der zehnjährige Joshua Diegas, der von Geburt an gelähmt ist. Als der große Sturm kam, wurde er von seiner Familie in einer großen Blechwanne schwimmend aus seinem Haus gerettet. Das war allerdings schon am 16. Dezember 2011, als ein Vorgänger des Taifun Haiyan – der Tropensturm Washi – den Süden der Philippinen, besonders die Insel Mindanao, traf. Die siebenköpfige Familie musste das gemeinsame Zuhause verlassen. Auch Joshuas großer alter Rollstuhl ging verloren. Völlig mittellos mussten sie gemeinsam mit fast 200 weiteren Familien in einem überfüllten Evakuierungszentrum in der städtischen Schule unterkommen. In dieser Situation lernten Mitarbeiter von Handicap International Joshua und seine Eltern kennen – und konnten dem Jungen einen neuen Rollstuhl besorgen. Mit dem neuen und seiner Größe angepassten Rollstuhl wird Joshua von Tag zu Tag selbstständiger.

Katastrophenvorsorge

Selbstständigkeit kann für Menschen mit Behinderung lebensnotwendig sein, wenn die nächste Katastrophe eintrifft – und damit muss man auf den Philippinen wie in anderen Ländern der Region auf jeden Fall rechnen. Daher macht es viel Sinn, sich um Katastrophenvorsorge zu kümmern. Dafür sorgen seit mehreren Jahren nun Vorsorgeprojekte in asiatischen Ländern. Auch hier dürfen Menschen mit Behinderung nicht vergessen werden. Dafür arbeiten diese Projekte mit den Behörden zusammen, führen Evakuierungsübungen durch und mobilisieren die Bevölkerung, damit jede und jeder eine genau definierte Rolle und entsprechende Verantwortung übernimmt. Diese Arbeit trägt bereits Früchte: Als im Oktober der Zyklon Phailin auf das indische Orissa traf, forderte er aufgrund gelungener Evakuierungen „nur“ 14 Opfer im Vergleich zu über 10.000 beim letzten Zyklon vor 14 Jahren. ■



Nach der Katastrophe:
Mit vereinten Kräften verteilen Betroffene die Hilfsgüter.



Neuer VDMA-Präsident gewählt

Dr. Reinhold Festge ist neuer Präsident des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA). Turnusgemäß wurde er am 18. Oktober 2013 in Stuttgart als Nachfolger des seit 2010 amtierenden VDMA-Präsidenten Dr. Thomas Lindner gewählt. Festge, der als Geschäftsführender Gesellschafter seit 1987 die Geschicke der Haver & Boecker Gruppe in Oelde leitet, war bereits von

1998 bis 2004 Vorsitzender des VDMA-Fachverbandes Bau- und Baustoffmaschinen. Anschließend übernahm er bis 2011 den Vorsitz des VDMA-Landesverbandes Nordrhein-Westfalen. Zu seinen Stellvertretern wurden Karl Haeusgen, CEO der HAWE Hydraulik SE, und Carl Martin Welcker, CEO der Alfred Schütte GmbH & Co. KG, gewählt.

www.vdma.org



Dr. Reinhold Festge

Neuer COO bei Schober Information Group

Felix Hick wird neuer COO der Schober Information Group Deutschland. Er war zuvor beim Edelmetall- und Technologiekonzern HERAEUS. Bei dem Familienunternehmen in Hanau betreute er das Dentalgeschäft. Zum Aufgabenbereich des neuen Chief Operation Officers gehört neben der Ergänzung des Geschäftsführer-Teams Ulrich Schober (CEO), Karlheinz Stulz und Stefan Tra-

bert auch der Aufbau neuer Geschäftsfelder im In- und Ausland. Damit führt das Unternehmen mit Schwerpunkt Dialogmarketing sein 2011 gestartetes Wachstumsprogramm fort. Hick blickt auf eine 25-jährige Berufserfahrung mit Stationen bei Roland Berger, Ernst & Young und Shiva Capital zurück.

www.schober.de



Felix Hick

Ingo Kramer neuer Präsident der BDA

Für seine zweijährige Amtszeit als neuer Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) wurde **Ingo Kramer** am vergangenen Montag in Berlin per geheime Wahl einstimmig das Vertrauen der Mitgliederversammlung ausgesprochen. Er übernimmt den Posten von Dr. Dieter Hundt, der seit 12. Dezember 1996 Präsident der BDA war. Kramer ist seit 2003 bereits Mitglied des BDA-Präsidiums. Der Diplom-Wirt-

schaftsingenieur und Unternehmensführer in dritter Generation der Firmengruppe J. Heinr. Kramer in Bremerhaven ist Vorstandsvorsitzender der Stiftung der Deutschen Wirtschaft. Sein Vorgänger Dieter Hundt mit einem feierlichen Empfang im Schlüterhof des Deutschen Historischen Museums in Berlin von rund 500 Gästen und Weggefährten verabschiedet.

www.arbeitgeber.de



Ingo Kramer

Generationswechsel bei der Rational AG

Dr. Günter Blaschke wird zum 31.12.2013 als Vorstandsvorsitzender der Rational AG ausscheiden. Nach 14 Jahren an der Spitze des Marktführers für thermische Speisenzubereitung bleibt Blaschke dem Unternehmen in beratender Funktion erhalten. Insgesamt 17 Jahre war er im Unternehmen tätig, vor seiner Position als Vorstandsvorsitzender seit 1999 bereits als Sprecher der Geschäftsleitung.

Sein Nachfolger wird zum 01.01.2014 Dr. Peter Stadelmann, der derzeitige Personalvorstand der Rational AG. „Günther Blaschke hat die Rational AG mit unternehmerischer Weitsicht und Engagement zu einem der erfolgreichsten Unternehmen an der deutschen Börse entwickelt“, so Sigfried Meister, Vorsitzender des Aufsichtsrats.

www.rational-online.com



Dr. Günter Blaschke

Unternehmer

Edition

Unternehmensverzeichnis

Unternehmen	Seite
3D-Micromac AG	S. 80-81
Alfred Kärcher GmbH	S. 70-71
Arwe Service GmbH	S. 6 bis 13
Asecos GmbH	S. 6 bis 13
Bizerba GmbH & Co. KG	S. 28-31
Hager Group	S. 78-79
Inotech Kunststofftechnik GmbH	S. 78-79
HRS Gruppe.....	S. 32-34
Maintal Konfitüren GmbH.....	S. 24-25
Meggle AG	S. 24-25
Mühlendorfer GmbH & Co. KG.....	S. 76-77
Med-Tronik GmbH.....	S. 74-75
Murtfeldt GmbH	S. 6 bis 13
Prime Research AG	S. 6 bis 13
Rational AG.....	S. 96
Schober Information Group.....	S. 96
SIK-Holzgestaltungs GmbH.....	S. 72-73
Swoboda Hartmann Gruppe	S. 26-27
Voelkel Saftkellerei.....	S. 91

Impressum Internationalisierung 2013

Verlag: GoingPublic Media AG
Hofmannstr. 7a, 81379 München
Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39
E-Mail: info@goingpublic.de
Internet: www.goingpublic.de, www.unternehmeredition.de

Redaktion: Tobias Schorr [Chefredakteur] (TS),
Cynthia Verena Castritius (CC), Susanne Gläser (SG)

Bildredaktion: Anna Bertele, Cynthia Verena Castritius, Tobias Schorr

Bilder: Fotolia, PantherMedia, Pixelio, Photodisc

Titelbild: PantherMedia/Anton Balazh

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Alexander Bartels, Lutz Berners, Rainer Bizenberger, Guido Dornieden, Dr. Reinhold Festge, Dr. Eva Maria Fischer, Andreas Flach, Bernd Frank, Lorenz Goslich, Oskar-Daniel Gostowski, Sascha Haghani, Lars Härle, Norbert Hofmann, Torsten Holler, Markus Jonetzko, Alexandra Jung, Eugen Keller, Carsten Klude, Andrzej Koziol, Robert Krakau, Ulf Krauss, Dr. Ulrich Langanke, Dr. Kuang-Hua Lin, Prof. Dr. Peter Lutz, Andrea Martens, Dirk Freiherr von Pechmann, Alexander Posthoff, Michael Pyper, Frank-Christian Raffel, Franz-Josef Reuter, Alexander Schumann, Adi Seffer, Patrick Sourek, Markus Sutor, Martin Völker, Christoph Weber, Verena Würsig

Interviewpartner: Andreas Balla, Thomas Ebrahim, Anne Feulner, Dr. Matthias Groth, Klaus-Peter Gust, Daniel Hager, Klaus Hammelbacher, Elisabeth Hintermann, Denise Kissner, Andreas W. Kraut, Rainer Mathes, Josef Anton Meggle III., Tino Petsch, Tobias Ragge, Dirk Reupke, Günther Roszdeutscher, Prof. Dr. Hermann Simon, Prof. Nils Stieglitz, Dr. Klaus Weigel

Lektorat: Magdalena Lammell

Gestaltung: Anna Bertele

Business Development: Lukas Neumayr, Mathias Renz

Anzeigen: Claudia Kerszt
Tel.: 089-2000 339-52, Fax: 089-2000 339-39
Gültig ist die Preisliste Nr. 2 vom 1. Januar 2013.

Erscheinungstermine 2014: Sonderausgabe Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg (31.1.) • 1/14 Unternehmensnachfolge (19.2.) • 2/14 Mittelstandsfinanzierung (16.4.) mit „Special Steuern“ & Recht • 3/14 Restrukturierung (18.6.) • 4/14 Private Equity/M&A (20.8.) mit Special „Investoren im Mittelstand“ • 5/14 Personal (15.10.) • 6/14 Internationalisierung (10.12.)

Preise: Einzelpreis 9,80 EUR

Abonnementverwaltung: abo@unternehmeredition.de
Tel.: 089-2000 339-0, **Fax:** 089-2000 339-39

Druck: Kastner & Callwey, Forstinning

Haftung und Hinweise: Artikeln, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit der Angaben kann allerdings nicht übernommen werden. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen behält sich die Redaktion Kürzungen oder Nichtabdruck vor.

Nachdruck: © 2013 GoingPublic Media AG, München. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der GoingPublic Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

ISSN 2190-2364, ZKZ 74988, ISBN 978-3-943021-49-3

„Ich sehe mich als Sparring-Partner für die junge Generation“

Unternehmenscoach **Thomas Ebrahim** über seine neue Rolle vor der TV-Kamera als Berater junger Nachwuchschefs in Familienbetrieben. INTERVIEW **CYNTHIA CASTRITIUS**

1 Herr Ebrahim, Sie geben in der Serie „Junior Chef“ Familienunternehmern Tipps, wie sie ihren Betrieb wieder auf Vordermann bringen. Fühlten Sie sich beim Dreh ein wenig wie Rach, der Restauranttester?

Ich bin kein Koch, kein Friseur und auch kein Bäcker. Somit kann ich den Unternehmern bzw. Familien nicht sagen, wie sie ihr Handwerk besser machen können. Ich sehe mich aber als Mediator zwischen Alt und Jung, als Sparring-Partner für die junge Generation. Denn am Ende trifft sie die Entscheidung, wie sie es machen will. Meine Rolle ist im kommunikativen und psychologischen Bereich, aber auch im strategischen, in der Ansprache mit dem Kunden und den internen Abläufen.

2 Würden Sie kleinen Betrieben grundsätzlich raten, sich professionelle Hilfe von außen zu holen?

Absolut. Feedback durch einen Profi von außen ist bei kniffligen Fragen und

internen Veränderungsprozessen grundsätzlich gut und wichtig, da er mit objektivem Sachverstand das Für und Wider analysiert und aufgrund seiner Erfahrung mehrere Empfehlungen geben kann. Die Entscheidung ob oder was dann wie umgesetzt wird, bleibt natürlich bei den Familienmitgliedern der Unternehmen selbst.

3 Was hat Sie dazu bewegt, als Coach bei dem Fernsehformat „Junior Chef“ mitzumachen?

Die Produktionsfirma kam auf Empfehlung auf mich zu und ich war neugierig, wie Unternehmenscoaching vor der Kamera funktionieren könnte. Es ist auch ein neuer Weg, die eigene Arbeitsweise partiell zu zeigen und sich nicht hinter irgendwelchem Beratungs-Bla-Bla oder Strategien auf dem Papier zu verstecken. Die Produktionsfirma hat mir das Konzept aufgezeigt und mich überzeugt, dass es sich hierbei um ein seriöses Format handelt, das den kleinen Familienunternehmen wirklich helfen soll.

4 Wo mussten Sie am radikalsten durchgreifen?

Einer Familie musste ich ganz klar sagen: Ihr müsst sofort was ändern, sonst ist der Betrieb tot. Diese TV-Folge war ein Paradebeispiel für ein Familienunternehmen, das auch aufgrund privater Schicksalsschläge den Punkt verpasst hat, sich zu erneuern. Dann muss man der Sache wegen auch radikal, also an der Wurzel anpackend, rangehen. Auch wenn man weiß, dass es den Protagonisten wehtut.

5 Veränderung bedeutet für viele auch immer Risiko.

Ja, für viele Menschen im beruflichen Alltag bedeutet Veränderung primär Risiko und sie haben meistens eine zu subjektive Wahrnehmung davon. 80 bis 90% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geben in Umfragen an, dass sie grundsätzlich bereit sind, sich zu verändern oder zur Veränderung beizutragen. Aber in dem Moment, wo die Veränderung sie konkret persönlich betrifft, fängt es dann meistens schon mit der Verweigerung an.

6 Sind die Herausforderungen für eine Nachfolgeregelung heute andere als noch vor 20 Jahren?

Heute ist es nicht mehr selbstverständlich, dass die Kinder den Familienbetrieb übernehmen. Ihre Ansprüche und Erwartungshaltungen an Leben und Zukunft sind häufiger anders gelagert. Gerade im Handwerksbereich wollen viele nicht mehr körperlich so hart arbeiten. Die junge Generation hat heute andere Vorstellungen von ihrer Arbeitsweise bis zur Rente.

7 Ist es heute schwieriger, einen Familienbetrieb zu leiten?

Vor 20 oder 25 Jahren war es vermutlich einfacher, wenn der Vater dem Nachwuchs den Betrieb übergeben hat, weil die Strategie leichter zu halten war. Heute herrscht die digitale Welt, soziale Netzwerke spielen plötzlich eine Rolle. Gute Marketing- und Fremdsprachenkenntnisse sowie kaufmännische Versiertheit sind sozusagen Voraussetzung. Das ist ein deutlich schwierigerer Paradigmenwechsel. ■



KURZPROFIL

Thomas Ebrahim

Geboren: 1967 in Stuttgart

Beruf: Unternehmenscoach, Autor, Dozent

Firma: Raycon International GmbH

TV-Format: „Junior Chef – Jetzt sind wir dran!“ dienstags 20.15 Uhr, Kabel1



Weitere Informationen zum Thema finden Sie unter:
ue-mag.de/teinterview

6 Internationalisierung

Know-how für den Mittelstand

Unternehmer

Edition



Weitere Information zum
Thema finden Sie unter:
www.unternehmeredition.de

Dezember 2013 9,80 Euro

Der Taifun betrifft uns alle.
Deshalb unterstützt die Unternehmeredition
Handicap International. Helfen auch Sie! Seite 35
www.handicap-international.de

er
Globe Zephas
Gl...
...-worauf...ank...kommt

Hidden Champions
...view über

Weltweit aktiv

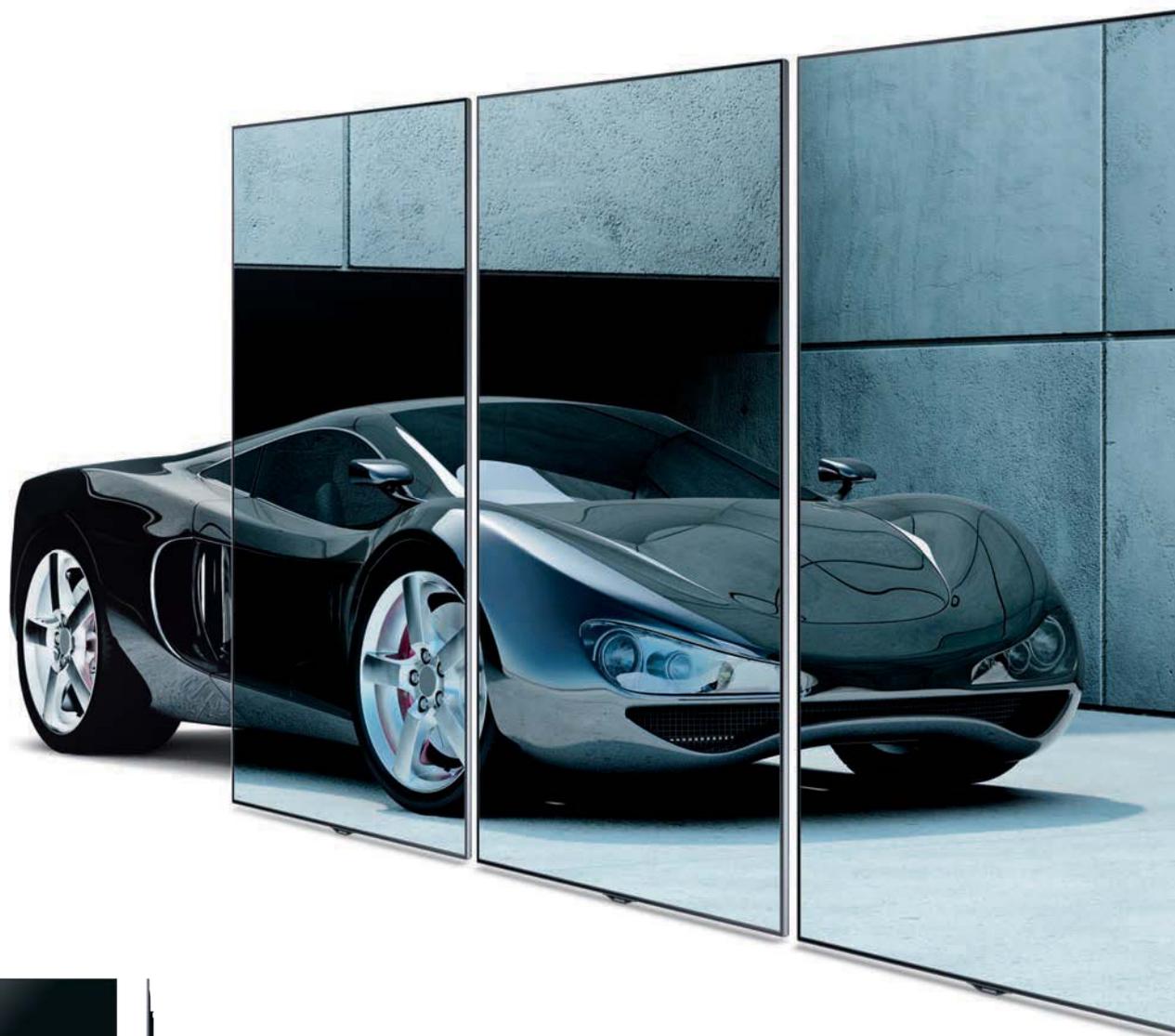
Bu...
Wie Meggle Tractor
bewahrt und in neuen
Märkten wächst Seite 20

die Macht der Pre...
Eintrittshürden Seite 62

warum Swoboda-
Hartmann rund um den
Globus liefern muss Seite

XXL FORMAT. FÜR XXL WIRKUNG.

Das weltweit größte Large Format Display mit Edge LED.



Samsung ME95C

Großartige Aussichten für Ihren Verkaufserfolg.

Die Wertigkeit einer Präsentation ist entscheidend, der erste Eindruck oft der wichtigste. Mit einem Large Format Display (LFD) von Samsung beeindrucken Sie Ihre Kunden durch Größe und Brillanz: Das Samsung ME95C bietet mit Maßen von 2,10 m x 1,18 m und einer Bildschirmdiagonale von 95 Zoll (2,41 m) eine Dimension, die es erlaubt, im Hochformat sogar Menschen in Lebensgröße darzustellen. Bestens in Szene gesetzt wird Ihre Botschaft dank gestochen scharfen Bildern in Full-HD-Qualität.

lfd.samsung.de

Schlank, elegant und flexibel – so schön kann Größe sein.

Trotz seiner Dimensionen beeindruckt das Display dank Edge LED-Technologie mit einer geringen Bautiefe (45,8 mm) und einem sehr schmalen Rahmen (12,3 mm). Das ME95C ist leicht (ca. 67 kg ohne Fuß), energieeffizient (290 W) und durch die integrierte All-in-one-Lösung „System on Chip“ einfach zu steuern. Dank der Möglichkeit der Bildrotation lassen sich Inhalte sowohl im Quer- wie auch im Hochformat darstellen. Und Probleme mit Tageslicht und Kabelgewirr gehören der Vergangenheit an.

SAMSUNG