

Unternehmer

Edition

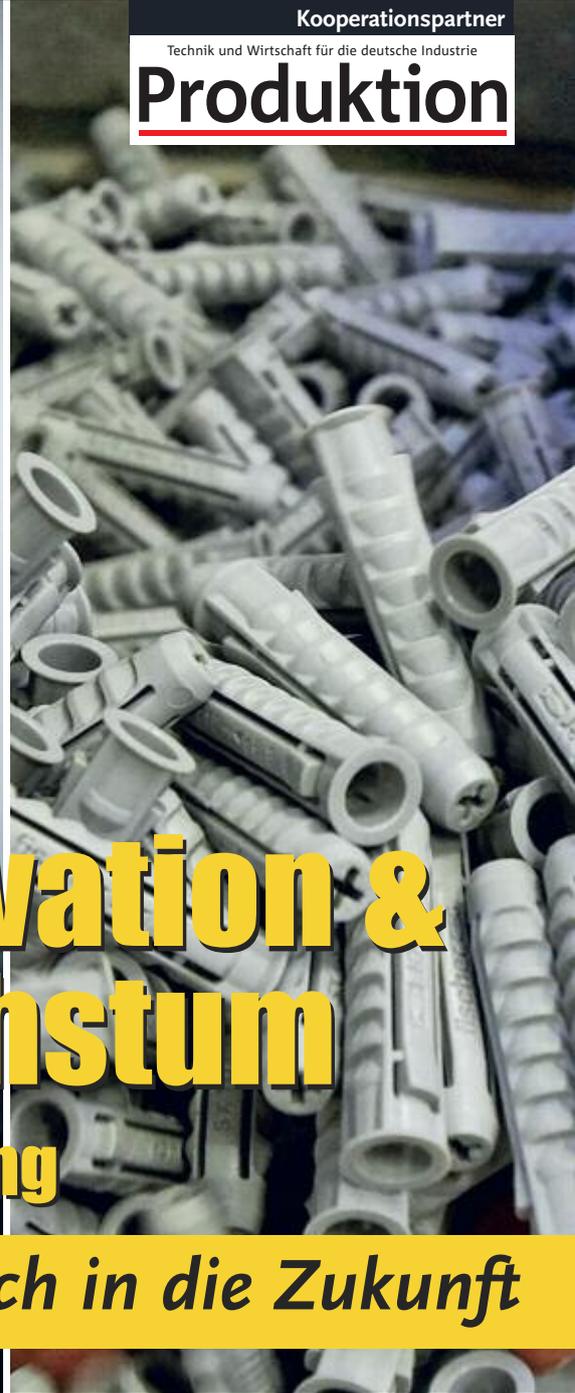
Know-how für den Mittelstand

Prof. Klaus Fischer, CEO,
Fischerwerke GmbH & Co. KG

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion



Innovation & Wachstum

5. Jahrgang

Erfolgreich in die Zukunft

China auf dem Weg zur Innovationsmaschine

KLARTEXT VON DR. THOMAS LINDNER,
VDMA

Rendite mit weißem Gold

UNTERNEHMER-DYNASTIEN:
VILLEROY & BOCH AG

Forschungsstandort Deutschland attraktiver gestalten

APPELL VON PROF. DIETMAR HARHOFF,
EXPERTENKOMMISSION FORSCHUNG UND INNOVATION

Flexibilität für den Mittelstand



Schärfen Sie Ihre Investitionskraft

Als bankenunabhängige Finanzierungsgesellschaft richtet sich Nord Leasing an mittelständische Unternehmen. Durch die Finanzierungsform Sale & Lease Back können gebrauchte wert-haltige Maschinen verkauft und anschließend zurückgeleast werden.

Ihr Gewinn bei einer Sale & Lease Back-Transaktion:

Zügige Generierung von Liquidität // Schaffung von Buchgewinnen bei Aufdeckung stiller Reserven // Ununterbrochene Nutzung Ihres mobilen Anlagevermögens // Pay as you earn – die Leasingraten finanzieren sich aus erwirtschafteten Umsätzen // Verbesserung der Eigenkapital-Quote durch Herauslösen des Investitionsgutes aus Ihrer Bilanz // Leasingraten sind steuerlich voll abzugsfähig // Strukturierte Verwendung der neuen Liquidität kann zur Verbesserung der Rentabilität führen // Reine Innenfinanzierung

NordLeasing 

Editorial

Motor für Fortschritt und Wachstum



Markus Hofelich,
Chefredakteur Unternehmeredition

Zweifelsohne ist Innovation der entscheidende Motor für Fortschritt und Wachstum. Wer Marktanteile ausbauen, Exportregionen erobern und weitere Zielgruppen erschließen will, kommt an neuen Ideen für Produkte und Dienstleistungen nicht vorbei. Die Innovationsdynamik deutscher Unternehmen ist nach wie vor ungebrochen. Bei der Anzahl der Patente nimmt Deutschland im Europavergleich seit Jahren den Spitzenplatz ein – mit großem Abstand zu Frankreich. Dazu leisten kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) einen wesentlichen Beitrag.

Bisher konnte sich der deutsche Mittelstand erfolgreich gegen die Auswirkungen der EU-Staatsschuldenkrise stemmen und macht nach wie vor gute Geschäfte. Allerdings sind die Konjunkturprognosen auf breiter Front eingebrochen. Doch auch bei einem ungewissen Ausblick dürfen die Unternehmen ihre Innovationsanstrengungen nicht zurückfahren. Schließlich beschleunigen neue, bessere Produkte und technischer Fortschritt den strukturellen Wandel, erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit auf den globalen Märkten und sind ein signifikanter Hebel für

organisches Wachstum. Letztendlich sichern sie die langfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Wer sich auf Ideen von gestern ausruht, riskiert seine Existenz.

An Ideen oder kreativem Potenzial herrscht kein Mangel. Wenn es jedoch um systematisches Innovationsmanagement geht, hat der Mittelstand sicher noch Nachholbedarf. Dazu gehört eine motivierende Unternehmenskultur genauso wie das Nutzen externer Wissensnetzwerke, Kooperationen mit Forschungsinstituten oder Systempartnerschaften mit Zulieferbetrieben.

Zu den größten Innovations- und Wachstumshürden zählen die Finanzierung, der Fachkräftemangel sowie ein Übermaß an Bürokratie und Regulierungen. Hier sollten Unternehmer eine höhere Aufgeschlossenheit gegenüber ergänzenden Finanzierungsinstrumenten wie Private Equity oder Anleihen zeigen. Auch die Politik ist gefordert, die Rahmenbedingungen zu verbessern, um Deutschlands Spitzenposition weiterhin zu sichern. Schließlich müssen Unternehmen im 21. Jahrhundert völlig andere Wege beschreiten als bisher und vor allem beim Innovationstempo zulegen.

Aufzuzeigen, wie Mittelständler ihre Innovationskraft steigern und weitere Wachstumspotenziale erschließen können, ist Ziel der vorliegenden Ausgabe „Innovation & Wachstum“ der Unternehmeredition. Im Mittelpunkt steht dabei der Unternehmer selbst, der in Form von Interviews, Fallstudien oder kritischen Gastkommentaren zu Wort kommt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende und Gewinn bringende Lektüre und freue mich auf Ihr Feedback!

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Tugenden, die wir schätzen:



Langfristig denken. Jedes Unternehmen fängt naturgemäß klein an. Es wächst und entfaltet sich über die Zeit. Zu einem blühenden Geschäft wird es, wenn die Gründer nicht nur in Jahreszeiten denken, sondern auch in Jahren und Jahrzehnten. Da ist es gut, wenn man erfahrene Partner hat, die ebenso weitblickend beraten und agieren. Unsere Kunden schätzen an uns, 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, São Paulo, Shanghai, Tunis, Warschau und Zürich vertreten.

Leidenschaft für Unternehmer.

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



INVESTMENT BANKING
Since 1999

- 3** Editorial
- 6** Klartext
China auf dem Weg zur Innovationsmaschine
Chancen und Bedrohungen
Dr. Thomas Lindner, VDMA
- 8** Panorama
Nachrichten & Studien aus der Unternehmerwelt
- 10** Unternehmer-Dynastien
Villeroy & Boch AG
Rendite mit weißem Gold

Einführung

- 14** „Der Ausgangspunkt für Innovationen in Deutschland ist gut“
Interview mit Prof. Klaus Fischer, CEO Fischerwerke GmbH & Co. KG
- 18** Die Attraktivität des Forschungsstandorts Deutschland weiter verbessern
Was die Politik tun muss
Prof. Dietmar Harhoff, Vorsitzender der Expertenkommission Forschung und Innovation
- 20** Innovationsmotor darf auch in der Krise nicht stottern
Voraussetzung für Wachstum
Ralf Reinfelder, Alvarez & Marsal Deutschland
- 24** Innovation braucht Kapital
Finanzierungsschwierigkeiten sind größtes Hemmniss
Dr. Margarita Tchouvakhina, Dr. Volker Zimmermann, KfW

Unternehmer im Gespräch

- 28** „Ertrag geht ganz klar vor Absatz“
Interview mit Peter Wicht, Vorstandsvorsitzender, MIFA AG
- 32** „Als Innovation gilt eine Idee erst, wenn sie sich am Markt etabliert“
Interview mit Franz Häussler, geschäftsführender Gesellschafter, Häussler Innovation GmbH
- 34** „Der Kapitalmarkt ist ein wichtiger Bestandteil in unserer Finanzierungsstrategie“
Interview mit Dr. Thomas Berger, Vorstandsvorsitzender, KTG Energie AG

Innovation

- 38** Innovationsmanagement als Erfolgstreiber
Noch Nachholbedarf im Mittelstand
Dr. Alexander Schumann, DIHK
- 40** „Der Zugang zu radikalen Innovationen gelingt eher über Start-ups“
Interview mit Dr. Alex von Frankenberg, Geschäftsführer, High-Tech Gründerfonds



*Dr. Thomas Lindner,
Präsident, VDMA*



*Wendelin von Boch,
Aufsichtsratsvorsitzender, Villeroy & Boch AG*

Seit 2009 ist China der wichtigste Absatzmarkt für den deutschen Maschinenbau. Doch das Land will seine Abhängigkeit von ausländischen Technologien weiter reduzieren und in einigen Bereichen Innovationsführer werden. Ziel Chinas ist es, bis 2015 Maschinen nicht mehr nur im unteren Preissegment anzubieten, sondern auch „State of the art“-Technologie zu liefern. Welche Chancen und Bedrohungen sich für den deutschen Maschinenbau daraus ergeben, erläutert VDMA-Präsident Dr. Thomas Lindner auf den Seiten 6–7.

Gerade ist Wendelin von Boch 70 Jahre alt geworden. Der Aufsichtsratschef von Villeroy und Boch freut sich, dass seit Kurzem wieder ein Familienmitglied im Vorstand des Unternehmens agiert, das Keramik, Geschirr und Waschbecken herstellt: Nicolas Luc Villeroy. Der Franzose hat Großes vor: Er will die Marke verjüngen und den Absatz steigern. Mehr über die Geschichte des Familienunternehmens auf den Seiten 10–12 in der Rubrik „Unternehmersdynastien“.

- 44** Gezieltes Innovationsmanagement sichert ein Überleben in gesättigten Märkten
Fit für die Zukunft
Prof. Dr. Arnold Weissman, Marcel Megerle, Weissman & Cie
- 46** FRAND & Mittelstand
Bei (inter)nationalen Patenten
Paul-Alexander Wacker, Kuhn und Wacker
- 50** Innovations-Promotoren im Aufsichtsrat
Professionelle Treiber für das Unternehmenswachstum
Dr. Klaus Weigel, WP Board & Finance GmbH
- 52** Pensionszusagen an Gesellschafter-Geschäftsführer
Verzicht auf den Future Service nicht zu versteuern
Franz Ostermayer, Buse Heberer Fromm
- 54** Schlüsselfaktor Mensch
Innovation und Wachstum durch externes Management
Kai Matthias Liebe, LSG & Kollegen GmbH

Wachstum

- 56** Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung
Erfolgreich meistern
Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Gustl F. Thum, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
- 60** Wachstum erfolgreich managen
Konsequente Renditeorientierung sichert eigenständige Zukunft
Josef X. Baumeister, Baumeistervalue GmbH

- 62** Selbst machen oder beschaffen?
Make-or-Buy-Analysen zielgerichtet durchführen
Lars Keller und Jochen Wilms, Kerkhoff Cost Engineering
- 64** Was geht Unternehmen Aids in Afrika an?
HIV verschärft Fachkräftemangel im schwarzen Kontinent
Sabine Schwab, Missio – Internationales Katholisches Missionswerk

Finanzierung

- 66** Wie man Wachstum richtig finanziert
Strategie und Finanzierung
Dr. Karsten Zippel, Aquin & Cie. AG
- 70** „Mittelständler machen sich durch die Anleiheemission unabhängiger von Banken“
Interview mit Jörg Schilling-Schön, Vorstand, FMS AG
- 72** Wachstum als Teamleistung
Unternehmen können mit Hilfe eines Finanzinvestors, der ihre Werte und Visionen teilt, einen Entwicklungssprung machen
Martin Völker, VR Equitypartner GmbH
- 74** Mit Markenleasing unsichtbare Schätze heben
Wachstumsfinanzierung durch immaterielle Vermögensgegenstände
Torsten Scheurich, Youmex AG



Prof. Dietmar Harhoff, Vorsitzender, Expertenkommission Forschung und Innovation

Der Forschungsstandort Deutschland zeichnet sich im internationalen Vergleich nach wie vor durch hohe Attraktivität aus. Ungeachtet dessen gibt es für die Politik noch einiges zu tun, um die Attraktivität auch für die Zukunft sicherzustellen, erklärt Prof. Dietmar Harhoff, der seit 2007 die von der Bundesregierung berufene Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) leitet. Mehr über den politischen Handlungsbedarf bei Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands auf den Seiten 18–19.



Franz Häussler, geschäftsführender Gesellschafter, Häussler Innovation GmbH

„Als Innovation gilt eine Idee erst, wenn sie sich am Markt etabliert“, sagt Franz Häussler, geschäftsführender Gesellschafter der Häussler Innovation GmbH, die auf innovative Produkte im Stahlbetonbau spezialisiert ist. Die Firma ist Gewinner des Deutschen Innovationspreises 2012 in der Kategorie Mittelständische Unternehmen. Im Interview auf den Seiten 32–33 spricht Geschäftsführer Franz Häussler über sein Geschäftsmodell, seine Innovationsstrategie und wie er die Jury überzeugen konnte.

- 76** **Das Börsenlisting**
Eine Option zur Unterstützung von Wachstumsstrategien, Innovationen und Finanzierung
Christoph Weideneder, Conmit Wertpapierhandelsbank

Fallstudien

- 78** **Energie durch Sonne statt Brennstoff**
Protarget AG: Wachstumsfinanzierung soll internationales Geschäft vorantreiben
- 80** **Wachstum mit Private Equity**
Cotesa GmbH: Leichtbauteile für Flugzeuge und Autos
- 82** **Wachstum mit Gaumenfreuden**
Kadi AG: MBO als Nachfolge- und Expansionsfinanzierung
- 84** **Gebrauchte Maschinen – Frische Liquidität**
Dronco AG: Sale & Rent Back generiert Liquidität mithilfe des Maschinenparks
- 86** **Fallstudie: Expansion mit mittelständischem Beteiligungskapital und Bürgschaften**
Kobil Systems GmbH: Mehr Sicherheit im Internet

Service

- 90** **Kommentar: Querdenken**
Unternehmenskultur für Wachstum und Innovation
Ernst G. Wittmann, Panaceus
- 91** **Veranstaltungen für Unternehmer**
- 92** **Literatur**
Bücher für Unternehmer

- 94** **Vermögensanlage: „Die neue AIFM-Regelung wird die Branche nachhaltig verändern“**
Interview mit Wolfgang Dippold, geschäftsführender Gesellschafter, PB Project Beteiligungen GmbH
- 97** **Auf Erfolgskurs**
„GreenTech made in Germany“
Kooperationspartner



- 98** **Unternehmer und Nachrichten**
- 93** **Inserentenverzeichnis/Impressum**

Titelbild: Prof. Klaus Fischer

Prof. Klaus Fischer ist CEO der Fischerwerke GmbH & Co. KG sowie Jurymitglied des Innovationsprojektes „TOP 100 – die innovativsten Unternehmen im Mittelstand“. Die Geschäftsfelder des Unternehmens umfassen Befestigungssysteme (z.B. Dübel), „automotive systems“, Fischertechnik sowie Consulting. Die Unternehmensgruppe erzielte 2011 einen konsolidierten Umsatz von 606 Mio. EUR. Im Interview auf den Seiten 14–17 spricht Prof. Fischer über die Innovationsfähigkeit des deutschen Mittelstandes, die Erfolgsrezepte der ausgezeichneten Unternehmer sowie die FuE-Strategie bei den Fischerwerken.



THE FINANCING SPECIALIST

ADVISORY | STRUCTURING | PLACEMENT

- Equity Capital
 - Pre-IPO-financing
 - Public
- Debt Capital
 - Short term
 - Long term
 - Hybrid

FCF is a Corporate Financing specialist arranging, structuring and placing equity and debt capital for private and listed small-/midcap companies. We provide our clients with growth-financing, acquisition-financing and/or refinancing advice and services, supporting them in implementing an effective and capital market oriented capital structure while reducing the dependency on bank financing.

Selected Transactions (2010–2012):

Blocktrade N+1 N+1 Group € 28 million August 2012	Acquisition & Leverage Financiar PREMER Bremer Aranzmittel AG ca. € 125 million August 2012	Capital Increase / Secondary Financiar COTESA Cotesa GmbH > € 20 million June 2012
Capital Increase & Blocktrade STUZ Stuz H+H GmbH > € 50 million April 2012	Capital Increase geo Geo-Tec Energy Technologies GmbH € 4 million March 2012	Blocktrade RISER Riser ID Services GmbH € 5.9 million January 2012
Private Debt Placement PREMER Bremer Aranzmittel AG € 60 million December 2011	Financial Advisory SFC Acquisition of FSB Group B.V. € 8.4 million December 2011	Equity Private Placement hess Hess AG € Aranzmittel November 2011
Private Debt Placement BRÜGGER Brügger Holding GmbH & Co. KG > € 48 million November 2011	Blocktrade SFC Energy SFC Energy AG 706,788 shares April 2012	Blocktrade SFC Smart Fuel Cell AG SFC Smart Fuel Cell AG € 18 million November 2011

China auf dem Weg zur Innovationsmaschine

Chancen und Bedrohungen für den deutschen Maschinenbau

Von Dr. Thomas Lindner, Präsident VDMA

Seit 2009 ist China der wichtigste Absatzmarkt für den deutschen Maschinenbau. Doch das Land will seine Abhängigkeit von ausländischen Technologien weiter reduzieren und in einigen Bereichen Innovationsführer werden. Das spiegelt sich im jüngsten Fünfjahresplan der Chinesen wider. Ziel Chinas ist es, bis 2015 Maschinen nicht mehr nur im unteren Preissegment anzubieten, sondern auch „State of the art“-Technologie zu liefern. Das würde auch den deutschen Maschinenbau treffen.

Starke Verzerrungen auf den Weltmärkten

Auf dem Weg zu diesem neuen Niveau wird China, wie in der Vergangenheit, Überkapazitäten und landesinternen Wettbewerb schaffen, welcher auf den Weltmärkten für starke Verzerrungen sorgen wird. So ist China mittlerweile der größte Hersteller von Werkzeugmaschinen und hat deshalb seine Exportziele auf 4 Mrd. USD für 2015 fixiert. Das ist acht Mal so viel wie im Jahr 2010. Mit einem Umsatz von 563 Mrd. EUR (2011) ist China inzwischen der mit Abstand weltweit größte Maschinenproduzent. Vor fünf Jahren stand China noch auf Platz vier der Rangliste. Auch bei den weltweiten Maschinenexporten nimmt China mit einem Anteil von fast 10% inzwischen den vierten Rang ein.

Geplante Verdoppelung der F&E-Aktivitäten bis 2015

Im Zeitraum bis 2015 wird China seine F&E-Investitionen mehr als verdoppeln. Sieben strategische Bereiche sollen mit 1,2 Billionen EUR gefördert werden, um globale Technologieführerschaft zu erreichen: Umweltfreundliche Fahrzeuge, neue Energiequellen, High-End-Equipment,



Dr. Thomas Lindner

Foto: Tristan Rösel Photography

Energieeffizienz, neue Materialien, Biotechnologie und neue IT. Diese Schlüsselindustrien sollen um jährlich 33% wachsen und so China zur weltweit tragenden Säule machen. Es sollen verstärkt nationale Forschungszentren aufgebaut werden und der Anteil der F&E-Aufwendungen am Bruttoinlandsprodukt in China soll von 1,5 auf 2% steigen. Das sind 2015 rund 215 Mrd. EUR, rund dreimal so viel wie Deutschland heute für Forschung und Entwicklung ausgibt. Die Schlüsselindustrien sollen regional konzentriert werden, zum Beispiel High-End-Equipment in Hunan oder neue Energien in Sichuan. Auch die Investitionen Chinas im Ausland sollen verstärkt werden, wobei Akquisitionen die bevorzugte Methode sind.

Wettbewerbsgleichheit muss gegeben sein

Diese Akquisitionen unserer chinesischen Wettbewerber sorgen in Europa für Furore. Manch kritischer Kommentator befürchtet ja schon den Ausverkauf des deutschen Maschinenbaus. Davon kann natürlich überhaupt keine Rede sein. Genauso wie deutsche Unternehmen sich stark mit Investitionen in Produktion, Entwicklung und Vertrieb in China engagieren, sollten wir nichts dagegen haben, dass sich auch chinesische Unternehmen in Deutschland engagieren. Es muss nur fair zugehen. Wettbewerbsgleichheit muss gegeben sein. So kann es nicht sein, dass einerseits die Zentralregierung

ZUR PERSON: DR. THOMAS LINDNER

Dr. Thomas Lindner ist Präsident des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) sowie Geschäftsführender Gesellschafter der Groz-Beckert KG in Albstadt. Der VDMA vertritt über 3.100 vor allem mittelständische Unternehmen der Investitionsgüterindustrie und ist damit einer der bedeutendsten Industrieverbände in Europa. Mit einem Umsatz von fast 200 Mrd. EUR (2011) und 970.000 Beschäftigten (August 2012) im Inland ist die Branche größter industrieller Arbeitgeber in Deutschland. www.vdma.org

Erfolg über Generationen...



Erfahrung und Kontinuität sichern Ihren **Erfolg** als **Unternehmer** oder **Family Office**.

Wir beraten Sie und Ihr Unternehmen umfassend:

- bankenunabhängig
- individuell
- fachübergreifend

Wir bewegen.



Motion Capital

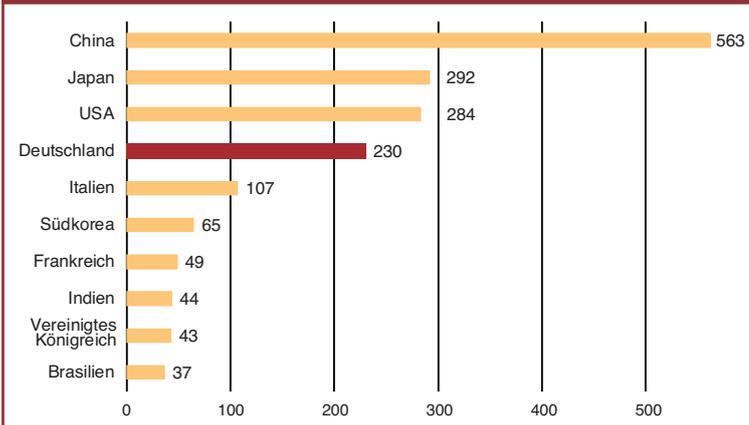
Partner des Mittelstandes

Ihr persönlicher Ansprechpartner:
Dr. Götz Kühne

Rückertstr. 4
80336 München

Telefon: +49 / (0) 89 24 40 47 18 - 0
info@motioncapital.de

Abb. 1: WELTMASCHINENUMSATZ 2011*
TOP-10 LÄNDER-RANKING IN MRD. EUR



*) Maschinenbau ohne Serviceleistungen wie Installation, Reparatur und Instandhaltung
Quelle: Nationale Statistiken, Eurostat, UN, VDMA-Schätzungen

Auslandsinvestitionen chinesischer Unternehmen massiv fördert, andererseits aber deutsche Unternehmen bei Engagements in China einschränkt. Wir sollten also die Aktivitäten unserer chinesischen Wettbewerber und der lenkenden Hand von Partei und Regierungsstellen noch genauer beobachten und analysieren, um böse Überraschungen zu vermeiden. Wenn der chinesische Wettbewerber erst einmal bei uns in Besichtigung vor der Tür steht, ist es zu spät. Ich möchte behaupten, dass sehr viele deutsche Maschinenbauer bis heute noch nicht ihre wichtigsten chinesischen Wettbewerber kennen, geschweige denn deren Strategien analysieren. Besonders die Förderung in den Bereichen Zulieferer für die Elektromobilität, Solar- und Windkraftindustrie, Luftfahrt, Hochgeschwindigkeitszüge und intelligente Ausrüstungen für die Produktionstechnik ist von großer Relevanz für den deutschen Maschinenbau. Für Teilbranchen wie Hütten- und Walzwerkeinrichtungen, Thermo- prozesstechnik, Gießereimaschinen, Verfahrenstechnik, Fluidtechnik, Präzisionswerkzeuge, Werkzeugmaschinen oder Formenbau ergeben sich neue Marktpotenziale. Aber es entstehen auch

staatlich geförderte mächtige neue Wettbewerber.

Fazit und Ausblick

Auf diese veränderten Bedingungen in China und auf dem Weltmarkt müssen sich die deutschen Maschinenbauer einstellen und die eigenen Strategien überprüfen und neu ausrichten. Das kann sowohl verstärkte Produktion und Entwicklung in China heißen, Nachdenken über neue Kooperationen oder gesteigerte Innovationen, um den chinesischen Wettbewerb auf Distanz zu halten. Mittelfristig wird China eine wichtige und aktive Rolle in Fragen der Energieeffizienz und im Umweltschutz spielen. Megacities und umweltfreundliche Investitionen sind Bereiche für aktuelle Projekte. Besondere technische Lösungen sind hier gefragt. China ist eine Herausforderung und eine große Chance für deutsche Maschinenbauer. Auch wenn uns die eine oder andere Entwicklung vielleicht nicht gefällt – sie ist Realität. Wir sollten die Kraft des „asiatischen Windes“ auch für uns nutzen, denn wie sagt ein asiatisches Sprichwort: „Wir dürfen nicht diejenigen sein, die auf den Wind der Veränderung mit dem Bau von Schutzhütten reagieren.“

Reimund Neugebauer neuer Fraunhofer-Präsident

Prof. Dr.-Ing. Reimund Neugebauer ist neuer Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft. Mit Neugebauer hat sich der Senat für einen langjährigen Fraunhofer-Institutsleiter als neuen Präsidenten entschieden. Er hat das Fraunhofer-Institut für Werkzeugmaschinen und Umformtechnik IWU in Chemnitz zu einem international führenden Partner für die Automobil- und Maschinenbauindustrie ausgebaut und ist Mitglied zahlreicher wissenschaftlicher

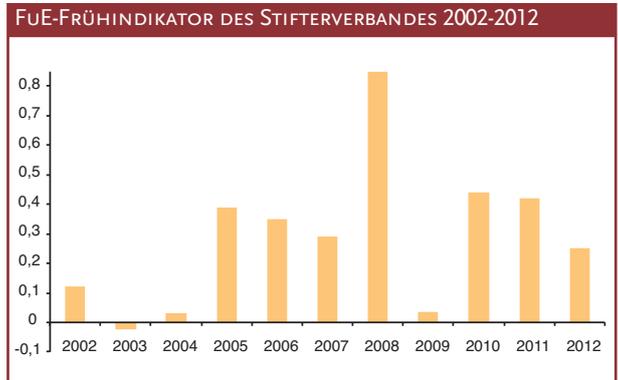


Reimund Neugebauer

Gesellschaften und Verbände. So war er u.a. 2010/2011 Präsident der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Produktionstechnik WGP. Sein Vorgänger Prof. Bullinger, der zehn Jahre an der Spitze der Fraunhofer-Gesellschaft stand, wechselt in den Senat und bleibt der Forschungsorganisation in vielfältigen Funktionen aktiv verbunden. Außerdem wird er sich in Beratungsgremien und Aufsichtsräten weiterhin für den Innovationsstandort Deutschland engagieren. www.fraunhofer.de

FuE-Frühindikator des Stifterverbandes

Weiterhin optimistisch, aber vorsichtiger als in den Vorjahren – so ist die Stimmung der deutschen Unternehmen bezüglich Forschung und Entwicklung (FuE) für das Jahr 2012. Dies geht aus dem FuE-Frühindikator des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft hervor. Dabei gaben 61% der befragten Unternehmen an, sie würden ihre FuE-Aufwendungen gegenüber dem Vorjahr leicht steigern, gut 11% wollten ihr Engagement sogar deutlich nach oben fahren. Der Aufwärtstrend, der seit der Überwindung der Wirtschafts- und Finanzkrise von 2009 zu beobachten ist, wird weiter fortgesetzt. Allerdings zeigt sich in den schwächeren Werten des Frühindikators gegenüber den Jahren 2010 und 2011 eine Verunsicherung der Unternehmen, die vor allem mit der aktuellen Euro- und Staatsschuldenkrise in Verbindung gebracht wird. www.stifterverband.info



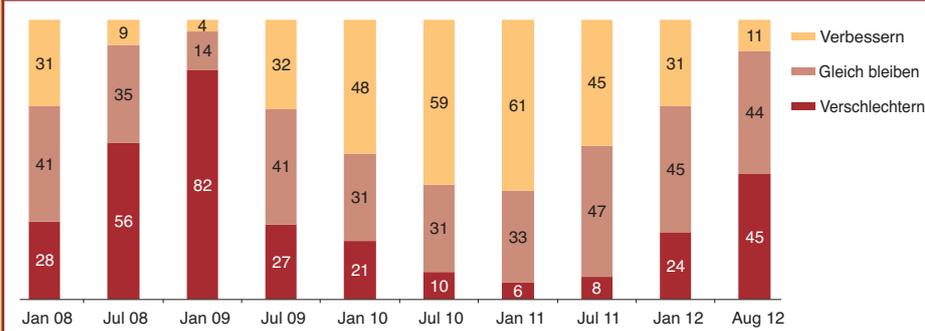
Quelle: Stifterverband Wissenschaftsstatistik

ERNST & YOUNG-MITTELSTANDSBAROMETER: ZUSPITZUNG DER SCHULDENKRISE UND KONJUNKTURFLAUTE ERWARTET

Der deutsche Mittelstand stemmt sich bislang erfolgreich gegen die Auswirkungen der Schuldenkrise und macht nach wie vor gute Geschäfte. 92% der Mittelständler berichten von einer positiven Geschäftslage, jedes zweite Unternehmen ist sogar uneingeschränkt zufrieden, geht aus der im September von Ernst & Young veröffentlichten Umfrage „Mittelstandsbarometer“ hervor. Allerdings sind die Konjunkturprognosen eingebrochen. Sie fallen so düster aus wie zuletzt im Januar 2009 – auf dem Höhepunkt der Wirtschaftskrise. So erwarten 45% der

Mittelständler eine Verschlechterung der Wirtschaftslage in Deutschland, nur 11% einen Aufschwung. Jeder fünfte rechnet sogar mit einer Rezession. Nachdem die bisherigen Versuche zur Überwindung der Staatsschuldenkrise fehlgeschlagen sind, ist das Vertrauen der Mittelständler in eine baldige Lösung dieser Krise gering. 91% gehen davon aus, dass Deutschland in erheblichem Umfang für die Schulden von anderen Euro-Ländern wird aufkommen müssen. Bereits heute beklagen 30% der Mittelständler Umsatzeinbußen durch die Staatsschuldenkrise bzw.

WIE WIRD SICH DIE ALLGEMEINE WIRTSCHAFTSLAGE IN DEUTSCHLAND IN DEN KOMMENDEN SECHS MONATEN ENTWICKELN (ANGABEN IN %)?



Quelle: Ernst & Young

den Konjunkturreinbruch in den betroffenen Ländern. Zudem sind nur die wenigsten Unternehmen auf den schlimmsten Fall, ein Auseinanderbrechen der Eurozone, vorbereitet. Gerade einmal 7% haben Vorkehrungen für einen möglichen Zerfall der Währungsunion getroffen. www.ey.com

GE INNOVATION BAROMETER: DEUTSCHLAND UNTER DEN TOP 3 INNOVATIONSFÜHRERN

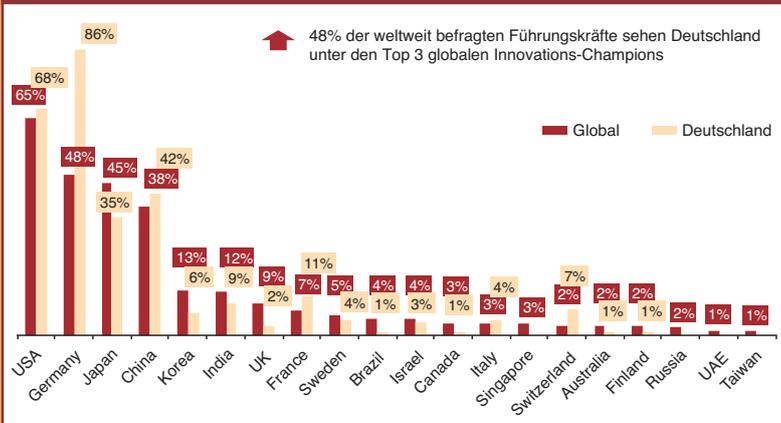
Der Standort Deutschland hat eine ausgezeichnete Reputation im Bereich Innovation – das ist das zentrale Ergebnis des zweiten jährlich veröffentlichten „GE Innovation Barometer“, wenn es um das Thema Innovation geht. 48% der knapp 3.000 befragten Führungskräfte aus 22 Ländern sehen Deutschland unter den Top-3-Innovationsführern. Damit liegt Deutschland bei der Frage nach den innovativsten Ländern auf Platz zwei, hinter den USA und vor Japan. Mehr als 8 von 10 der deutschen Teilnehmer (84%) sind der Meinung, dass sich die Rahmenbedingungen für Innovationen hierzulande in den

vergangenen fünf Jahren verbessert haben. Die Weltwirtschaftskrise hatte einen weitaus geringeren Einfluss auf die Innovationsfähigkeit Deutschlands als im internationalen Vergleich. Dennoch glaubt über die Hälfte der deutschen Führungskräfte (61%), dass Unternehmen wegen der Krise weniger Risiko eingehen. „Die Studie bestätigt Deutschlands Stellung als Kernmarkt für Innovationen“, sagt Dr.-Ing. Carlos Härtel, Leiter des GE Global Research Center Europe. „Doch um Deutschlands Spitzenposition in der Innovations-Champions-League auch über die nächsten Jahre zu sichern, müssen wir

gemeinsam daran arbeiten, die entsprechenden Rahmenbedingungen weiter zu verbessern.“ Rund zwei Drittel (65%) der Befragten sind sich einig, dass Unternehmen im 21. Jahrhundert völlig andere Wege gehen müssen als bisher. 82% sind davon überzeugt, dass es in Zukunft bei dem Thema Innovation vermehrt um Partnerschaften und Kooperationen gehen wird. Zudem sagen 43% der deutschen Führungskräfte voraus, dass der Mittelstand Innovationsmotor der kommenden Dekade wird.

www.ge.com/innovationbarometer.

GLOBALE INNOVATIONS-CHAMPIONS



Quelle: GE Innovation Barometer 2012

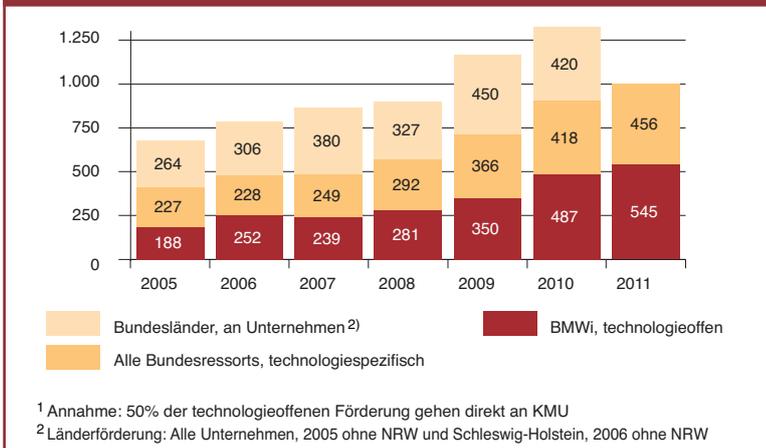
PwC-Studie: Markt für Multi-Family-Offices im Aufwind

Wohlhabende Familien und Privatpersonen überlassen die Verwaltung ihres Vermögens zunehmend spezialisierten „Multi-Family-Offices“. Seit Gründung der ersten deutschen „Multi-Family-Offices“ vor rund 20 Jahren haben sich mittlerweile schätzungsweise 50 dieser häufig unabhängigen Organisationen etabliert. Auch in den kommenden Jahren dürfte dieses Marktsegment weiter wachsen, ist Ergebnis einer gemeinsamen Studie von PwC und FO-Advisors. Knapp die Hälfte der befragten „Multi-Family-Offices“ betreut derzeit mehr als 20 Familien. Die Höhe der Assets unter Management variiert deutlich zwischen weniger als 500 Mio. EUR (29% der befragten „Multi-Family-Offices“) und mehr als 1 Mrd. EUR (38%). Das ihnen anvertraute Kapital investieren die Vermögensverwalter derzeit vor allem in Immobilien (17% der Assets unter Management), Aktien (16%) und Rentenpapiere (14%). www.pwc.de

DIW-Studie: Förderprogramme der Bundesregierung wirken

Der deutsche Mittelstand hat in den letzten Jahren trotz der Finanzkrise seine Aktivitäten in Forschung und Entwicklung (FuE) deutlich und stärker als die Großunternehmen ausgebaut. Kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) investierten 2010 mit rund 5,1 Mrd. EUR 35% mehr in FuE als 2005. Maßgeblichen Anteil an dieser Entwicklung haben die Förderprogramme der Bundesregierung, deren Volumina sich bis Ende 2011 innerhalb von sechs Jahren auf 1 Mrd. EUR mehr als verdoppelt haben. Das geht aus einer Untersuchung zur Innovationspolitik für den Mittelstand hervor, die das DIW Berlin im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchgeführt hat. www.diw.de

FÖRDERMITTEL DES BUNDES UND DER LÄNDER AN KMU¹⁾ IN MIO. EUR



Quelle: Bundesbericht Forschung und Innovation 2012 und 2010, Bundesländer; Berechnungen des DIW Berlin

Villeroy & Boch AG

Rendite mit weißem Gold

Gerade ist Wendelin von Boch 70 Jahre alt geworden. Der Aufsichtsratschef von Villeroy und Boch freut sich, dass seit Kurzem wieder ein Familienmitglied im Vorstand des Unternehmens agiert, das Keramik, Geschirr und Waschbecken herstellt: Nicolas Luc Villeroy. Der Franzose hat Großes vor: Er will die Marke verjüngen und den Absatz steigern. Porzellansets sollen auch für junge Leute wieder ein erstrebenswertes Gut sein – weißes Gold eben.

Wendelin von Boch verkörpert das Familienunternehmen

Bei besonderen Anlässen versammelt Wendelin Franz Egon Luitwinus Maria von Boch-Galhau die Familie um sich. In diesem Jahr nahmen sich seine Liebsten eine ganze Woche Zeit und schipperten mit ihm in der Ägäis. Denn am 26. August wurde er 70 Jahre alt. „Für eine Woche haben wir ein altes Fischer-Segelboot gemietet, mit einer Mannschaft an Bord, die uns sehr gut betreute“, berichtet er der Unternehmeredition. Wendelin von Boch ist für viele immer noch die Verkörperung von Villeroy und Boch. Seit 264 Jahren produziert das börsennotierte Familienunternehmen feines Geschirr und edle Badezimmerkeramik wie Waschbecken und Badewannen. Vor fünf Jahren gab der damalige Vorstandsvorsitzende Wendelin von Boch-Galhau die operative Führung ab. Aber nichts tun liegt ihm nicht.

Unumstritten: Wendelin von Bochs Erfolge

„Als Vorsitzender des Aufsichtsrats von Villeroy & Boch arbeite ich im Schnitt etwa zwei Stunden täglich“, sagt er. 1985 wurde von Boch in den Vorstand der neu geschaffenen Aktiengesellschaft berufen, 1998 erklimmte er in achter Generation als Gründernachfahre die Unternehmensspitze und hatte sich in der verwinkelten Familienhierarchie behauptet. Seine Erfolge sind unumstritten: In



Wendelin von Boch war von 1998 bis 2007 Vorstandsvorsitzender des Familienunternehmens. Foto: Villeroy & Boch

seiner Amtszeit verdreifachte von Boch den Gewinn, das Auslandsgeschäft wurde deutlich ausgebaut, das Sortiment ausgeweitet. Als Vorstandschef leitete er nicht nur den Wandel vom einfachen Keramikhersteller zum breit aufgestellten Lifestyle-Anbieter ein. Er sorgte auch für Entlastung auf der Kostenseite, indem er die zentraleuropäischen Werke des Konzerns automatisieren ließ und die Produktion personalintensiver Produkte auf günstigere osteuropäische Standorte verlagerte. Villeroy & Boch ist eine Institution im Saarland. Kein Industrieunternehmen in Deutschland ist länger in Familienhand. Das Herz der mittlerweile rund 250 Nachkommen der von Bochs und Villeroy schlägt noch immer an der Saar in Mettlach. Die große Familie hat das Stimmrecht über ihre Aktienanteile. 1990 ging das Unternehmen an die Börse – allerdings nur mit stimmrechtslosen Vorzugsaktien. So wurden 400 Mio. DM für die Internationalisierung eingesammelt.

KURZPROFIL: VILLEROY & BOCH AG

Gründungsjahr:	1748
Branche:	Keramikwaren
Unternehmenssitz:	Mettlach (Saarland)
Mitarbeiterzahl 2011:	8.449
Umsatz 2011:	743 Mio. EUR
Internet:	www.villeroy-boch.com



Die Konzernzentrale im saarländischen Mettlach.
Foto: Villeroy & Boch

Ehefrau Brigitte – die perfekte Gastgeberin

Wendelin von Boch ist so etwas wie ein guter Patriarch. Der Konzern residiert in einem efeumrankten ehemaligen Benediktinerkloster, im Park plätschert ein Brunnen von Karl Friedrich Schinkel, 1833 ein Geschenk des preußischen Kronprinzen Friedrich Wilhelm an Wendelins Vorfahren. Das ist die feudale, fast aristokratische Tradition. Die Familie hat schon 70 Jahre vor Bismarck mit der „Antonius-Bruderschaft“ eine frühe Form der Sozialversicherung für die Angestellten geschaffen. Wendelin von Bochs Frau Brigitte gilt in der Frauenpresse als perfekte Gastgeberin. Die heute 65-jährige hat dem Unternehmer vier Kinder

geschenkt. Sie machte ihr Gespür für stilvolle Einrichtung und Kleidung zum Beruf. Mit Erfolg: Allein von einem von ihr verfassten Weihnachtsdekorationsbuch sind bis heute rund 160.000 Stück verkauft worden. Die vergangenen zwei Jahre liefen nicht so gut für Villeroy & Boch. Das Unternehmen musste drei Werke schließen, eines verkaufen und 1.200 Mitarbeiter entlassen. Im Jahr 2010 musste zudem eine EU-Kartellstrafe wegen angeblicher Preisabsprachen in Höhe von 78,5 Mio. EUR gezahlt werden. Aber heute herrscht in Mettlach wieder Auf-

Anzeige

Zur richtigen Zeit das richtige Team



Salans ist eine internationale Full-Service-Kanzlei mit über 750 Experten an 20 Standorten weltweit. Unser Prinzip ist Teamwork. Unsere Aufgaben lösen wir fach- und länderübergreifend.

Dadurch bieten wir Ihnen Beratungsleistungen von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern aus einer Hand.

Der **deutsche Mittelstand** bildet einen wichtigen Bestandteil unseres Mandantenportfolios. Ein besonderer Service den wir bieten: **globale deutschsprachige Beratung**.

Unsere Mandanten bieten auf ihren Märkten selbst höchste Qualität – sie verlangen diese deshalb auch von uns. Dieser Anspruch ist der Maßstab für unsere Leistungen.

Berlin
Andreas Ziegenhagen
Tel: +49 30 26 47 32 07
aziegenhagen@salans.com
Markgrafenstraße 33
10117 Berlin

www.salans.com

Frankfurt
Holger Scheer
Tel: +49 69 45 00 12 150
hscheer@salans.com
Platz der Einheit 2
60327 Frankfurt am Main

 **SALANS**

A different approach

bruchsstimmung. 2011 erwirtschaftete der Keramikhersteller nach zwei verlustreichen Jahren wieder Gewinn – 18 Mio. EUR. Dem familienfremden Vorstandsvorsitzenden Frank Göring war es gelungen, das Ruder herumzureißen.

Tischkultur im Internet für Studenten

Jetzt setzt Göring auf eine neue Strategie. Dabei hilft ihm das neue Vorstandsmitglied Nicolas Luc Villeroy. Er ist ein Spross der siebten Generation und nach 25 Jahren Erfahrung im Unternehmen zum Vorstandsmitglied berufen worden. Der Franzose, der in Nizza aufwuchs, hat nichts Geringeres vor, als an alte, bedeutende Zeiten des Traditionshauses anzuknüpfen. Der 50-Jährige verantwortet den Bereich „Tischkultur“, der gut ein Drittel des Umsatzes ausmacht – und weiter wachsen soll. Das ist keine leichte Aufgabe: Die Marke muss exklusiv positioniert und zugleich verjüngt werden. Denn die Konkurrenz sind nicht nur andere Keramikhersteller wie Rosenthal oder Kahla. Sie heißen auch Ikea oder Tchibo. Für junge Leute sind Computer, iPhones und schicke Reisen wichtig; nicht so sehr ein Porzellanservice. Zur Hochzeit wünschen



sich immer weniger Paare Tassen und Teller. Deswegen will Nicolas Luc Villeroy Studenten mit Einsteigersets ansprechen und den Vertrieb übers Internet stärken. Wer gutes Porzellan früher sein Eigen nannte, nannte es ehrfurchtsvoll auch „weißes Gold“. So soll das wieder werden, wenn es nach Nicolas Villeroy geht. Heute sollen die finanziellen Mittel für die neuen Pläne aus dem Verkauf der mittlerweile geschlossenen Werke in Luxemburg und Schweden kommen. Diese könnten bis zu 50 Mio. EUR bringen. Mit dem Geld will Villeroy aber nicht nur die Position hierzulande weiter stärken, sondern auch in Asien expandieren.



Der Geschäftsbereich „Tischkultur“ macht rund ein Drittel des Umsatzes aus. Foto: Villeroy & Boch

Nicolas Villeroy kam über eine Stellenanzeige

Der neue Villeroy-Vorstand Nicolas Luc Villeroy ist seinen eigenen Weg gegangen. Sein Großvater und sein Vater waren nicht im Unternehmen aktiv. Der eine war Bergsteiger, der andere Banker. Er selbst nahm mit 17 Jahren zum ersten Mal an einem Gesellschaftertreffen teil. Seine Karriere startete der Betriebswirt bei einem Geigenbauer, zu Villeroy & Boch kam er fast wie ein Familienfremder über eine Stellenanzeige. Das war 1987. Dass wieder ein Familienangehöriger im Vorstand sitzt, freut den Aufsichtsratsvorsitzenden Wendelin von Boch. Aus dem Operativen hält der Senior sich heraus. Es gibt monatliche Meetings mit dem Vorsitzenden des Vorstands, darüber hinaus bei Bedarf Telefonate – mehr nicht. Der 70-Jährige ist stolz darauf, Familienunternehmer zu sein. „Deutschland ohne Familienunternehmer wäre weniger industrialisiert“, sagt er gegenüber der Unternehmeredition, „weniger wohlhabend und mit 1.600 Weltmarktführern weniger ausgestattet. Dafür gäbe es viel mehr Arbeitslose und weniger Wachstum.“

Thomas Grether
redaktion@unternehmeredition.de

Weil eine Bank erst dann kompetent ist,
wenn sie überall gleich tickt.

Können Sie weltweit auf die einheitlichen Standards der
Commerzbank zählen.



TOKIO



FRANKFURT



NEW YORK



Mittelstandsbank

Erfolgreiches Auslandsgeschäft startet ganz in Ihrer Nähe: bei Ihrem Commerzbank-Firmenkundenbetreuer. Ohne Umwege steuert er unsere weltweiten Teams nach Ihren Vorgaben. Mit an Bord: Auslandsspezialisten, die Sie bei der Exportfinanzierung perfekt unterstützen, und dezentrale Dokumentenbearbeitungs-Center – alles in Ihrer Region.

Kein Wunder, dass wir Marktführer im deutschen Außenhandel sind: Wir haben 2011 mehr im Ausland zugunsten deutscher Exporteure eröffnete Akkreditive abgewickelt als jede andere Bank. Dafür begleiten wir Sie in über 50 Ländern mit eigenen Einheiten. Weil Ihre ausländischen Geschäftspartner als Hausbank meist heimische Institute vor Ort nutzen, haben wir zudem ein weltumspannendes Netz von mehr als 7.000 Korrespondenzbanken geknüpft. Dadurch können wir beispielsweise zu Ihren Gunsten eröffnete Akkreditive nonstop und kostengünstig abwickeln.

Damit Sie bei all dem kein Währungsrisiko zu tragen haben, bieten wir Ihnen natürlich auch dafür individuelle Lösungen. Jetzt fragen wir Sie: Kann Ihre Bank das alles auch? www.commerzbank.de/mittelstandsbank

Gemeinsam mehr erreichen

„Der Ausgangspunkt für Innovationen in Deutschland ist gut“

Interview mit Prof. Klaus Fischer, CEO Fischerwerke GmbH & Co. KG und Jurymitglied des Innovationswettbewerbs „Top 100“

Mit dem Wettbewerb „Top 100“ zeichnet Compamedia jedes Jahr die innovativsten Unternehmen im deutschen Mittelstand aus. Im Interview spricht Jurymitglied Prof. Klaus Fischer, CEO der Fischerwerke GmbH & Co. KG, über die Innovationsfähigkeit des deutschen Mittelstandes, die Erfolgsrezepte der ausgezeichneten Unternehmer sowie die FuE-Strategie bei den Fischerwerken.

Unternehmeredition: Herr Prof. Fischer, Sie sind Jurymitglied des Unternehmenswettbewerbs „Top 100“, der jährlich die innovativsten Unternehmen im deutschen Mittelstand kürt. Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Gewinner?

Fischer: Diese Unternehmen trauen sich, unkonventionell zu denken. Sie probieren aus und fördern den Innovationsgeist auf allen Ebenen: von der Unternehmensführung bis zu den Mitarbeitern. Die Ergebnisse sind bemerkenswert: Unter den aktuellen „Top 100“ sind 51 nationale und 21 Weltmarktführer. Im Schnitt erwirtschaften die Unternehmen 42% ihres aktuellen Umsatzes mit Marktneuheiten und Innovationen. Zum Vergleich: Im Durchschnitt des deutschen Mittelstandes beläuft sich dieser Wert auf 10%. Beim Umsatzwachstum überflügelten die „Top 100“ im vergangenen Jahr ihre jeweiligen Wettbewerber um durchschnittlich 20,2 Prozentpunkte. Und das Wichtigste: In den kommenden drei Jahren werden diese Mittelständler voraussichtlich knapp 6.000 neue Stellen schaffen. Würden alle Unternehmen in Deutschland so zulegen, ergäbe das 20 Mio. neue Jobs!



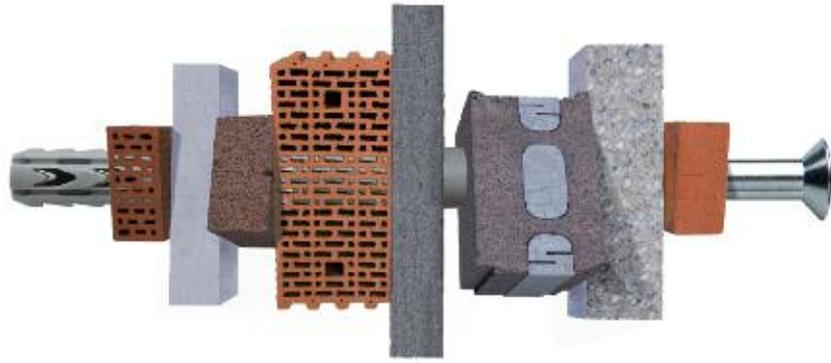
Prof. Klaus Fischer

ZUR PERSON: PROF. KLAUS FISCHER

Prof. Klaus Fischer ist CEO der Fischerwerke GmbH & Co. KG sowie Jurymitglied des Innovationsprojektes „TOP 100 – die innovativsten Unternehmen im Mittelstand“. Die Geschäftsfelder des Unternehmens mit Sitz in Waldachtal-Tumlingen im Nordschwarzwald umfassen Befestigungssysteme (z.B. Dübel), „automotive systems“, Fischertechnik sowie Consulting. Die Unternehmensgruppe erzielte 2011 mit weltweit 3.900 Mitarbeitern einen konsolidierten Umsatz von 606 Mio. EUR. www.top100.de; www.fischer.de

Unternehmeredition: Welches Unternehmensbeispiel hat Sie besonders beeindruckt?

Fischer: Es ist nicht leicht, sich bei den Top-Innovatoren auf ein Unternehmen festzulegen, da alle Hervorragendes leisten. Aber besonders fasziniert haben mich zwei Unternehmen: Zum einen ist das die Peter Huber Kältemaschinenbau GmbH aus Offenburg. Mit 240 Mitarbeitern pflegt das Unternehmen eine breite Innovationskultur und setzt auf systematisches Ideenmanagement. Es gibt zum Beispiel den sogenannten „Tango-Club“: Auf diesem Kundenevent tauschen sich Unternehmen und Kunden über Ideen und Empfehlungen aus. Damit bietet



Die Geschäftsfelder der Fischerwerke umfassen neben Befestigungssystemen (z.B. Dübel wie im Bild) auch „automotive systems“, Fischertechnik sowie Consulting.

Huber seinen Kunden eine direkte Feedbackmöglichkeit und kann vorab die Marktakzeptanz neuer Produkte testen. Interessant ist auch die SBS-Feintechnik GmbH & Co. KG. Sie überträgt ihre gewachsene Kompetenz immer wieder auf neue Marktbereiche. So hat das Unternehmen im 19. Jahrhundert mit dem Bau von Uhrwerken für Kuckucksuhren begonnen. Heute ist es damit Weltmarktführer und entwickelt zugleich Präzisionsteile für die Automobilbranche, die Medizintechnik und andere anspruchsvolle Bereiche. Die Zahl der gleichzeitig verfolgten Innovationsprojekte liegt dabei im hohen zweistelligen Bereich.

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie generell das Innovationsmanagement des deutschen Mittelstandes ein? In welchen Bereichen gibt es noch den stärksten Nachholbedarf?

Fischer: Der deutsche Mittelstand verfügt im Bereich Innovationsmanagement über viele Vorteile. Ich nenne die überschaubare Unternehmensgröße und die Tradition als Familienunternehmen. Beides führt meiner Erfahrung nach dazu, dass alle Unternehmensbereiche eng zusammen-

arbeiten. Die Kommunikationswege sind kürzer und der Austausch zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern direkter und oft auch informeller. Die Entscheidungswege sind in der Regel auch unbürokratischer als in Großkonzernen, das spart jede Menge Zeit. Auch die größere Nähe zum Markt ist zu nennen. Außerdem sind die Mittelständler mutiger, was die Ideenentwicklung und das Ausprobieren betrifft. Und da in mittelständischen Unternehmen oft die Inhaber mit ihrem Privatvermögen haften, ist ihr Handeln eher langfristig als kurzfristig ausgelegt. Sie setzen auf dauerhafte Erfolge durch die Investition in das betriebliche Innovationsklima. Trotzdem gibt es aber auch noch viel zu tun. Nachholbedarf gibt es beispielweise bei den Innovationsstrukturen. Vielen Unternehmen fehlen klare Strukturen für das Innovationsmarketing, also die Umsetzung von Innovationen. Deshalb scheitern nicht wenige Unternehmen trotz technologisch hochinnovativer Produkte im Markt. Die Idee ist das eine, der Markterfolg das andere.

Unternehmeredition: In der wirtschaftlichen Boomphase der vergangenen Jahre dürften die meisten Mittelständler

Anzeige

taskforce

Interim und Projekt Management

Größte deutsche Sozietät mit dem Anspruch der Leistungsführerschaft

Die taskforce verantwortet die Umsetzung strategischer Projekte. Wir sind keine Vermittlungsagentur für Interim Manager, sondern besetzen unsere Mandate mit eigenen Partnern. Ergänzend stehen uns bei Bedarf etwa 350 assoziierte Netzwerk-Manager zur Verfügung. Wir decken nahezu alle Branchen und Fachgebiete ab und haben über 300 Projekte erfolgreich abgewickelt.

Schwerpunkte der Einsatzfelder sind:

- Business Development / Internationalisierung
- Post Merger Integration / Fokussierung
- Effizienzsteigerung / Kostenreduktion
- Krisenmanagement und Sanierung
- Projekt und Programm Management





Preisverleihung „Top 100“ im Juni 2012 im Dornier Museum in Friedrichshafen. V.l.n.r.: Joachim Schuble von Compamedia, dem Organisator des Wettbewerbs „Top 100“, Ranga Yogeshwar, „Top 100“-Mentor, Peter Huber von Peter Huber Kältemaschinenbau, Silke und Thomas Burger von SBS-Feintechnik, Jörg Walden von iPoint-systems, Prof. Dr. Nikolaus Franke von der Universität St. Gallen und Silke Masurat von Compamedia.

ihr F&E-Budget wieder erhöht haben. Nun zeichnet sich die nächste Konjunkturabkühlung ab. Wie gefährlich ist es, im Bereich F&E zu sparen?

Fischer: Mäßige Konjunkturaussichten sind noch lange kein Grund, bei F&E zu sparen. Durch neue Ideen lassen sich neue Märkte einfacher erschließen. Deshalb lautet mein eigenes Credo als Unternehmer: Wenn kein Wind geht: Rudern! Man sollte nicht die Hände in den Schoß legen und abwarten, bis andere die Probleme lösen. Die „Top 100“ übrigens investierten allein im vergangenen Jahr 623 Mio. EUR in ihre Innovationstätigkeit.

Unternehmeredition: Die Fischerwerke haben sich seit der Gründung im Jahr 1948 vom schwäbischen Werkstattbetrieb zum international agierenden Mittelständler entwickelt. Was waren für Sie die entscheidenden Erfolgsfaktoren?

Fischer: In den vergangenen 64 Jahren gab es einige Veränderungen, die zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben. Neben der Erschließung neuer Märkte und der Entwicklung neuer Produkte ist das Bildungsengagement einer unserer Erfolgsfaktoren. Ich lege großen Wert auf Aus- und Weiterbildung. Deshalb fördere ich Mitarbeiter mit Schulungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten im eigenen Bildungszentrum. Außerdem zeichnet uns aus, dass wir trotz der Internationalisierung der Fischerwerke immer noch am Standort Deutschland festhalten und diesen fördern. Obwohl wir mittlerweile über 75% des Umsatzes im Ausland erzielen, produzieren wir ungefähr die Hälfte in Deutschland. Auch eine verbindliche Unter-

nehmensphilosophie und das Einhalten von Leitbildern sind seit mehr als 20 Jahren Erfolgsgaranten unseres Unternehmens. Damit kommt den Mitarbeitern eine zentrale Rolle zu. Sie können die von ihnen geforderten Verbesserungsvorschläge selbst gestalten. Damit sind sie offen für Neues und bereit für Veränderungen. Jeder Einzelne wird angehalten, durch Ideen das Unternehmen voranzutreiben.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielt das Thema Innovation für den nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens? Gibt es ein gezieltes Innovationsmanagement?

Fischer: Natürlich lege ich großen Wert auf gezieltes Innovationsmanagement. Nur so kann man erfolgreiche Produkte entwickeln und neue Märkte

erschließen. Deshalb setze ich mich kontinuierlich für Prozessoptimierungen ein. Seit 2004 gibt es dafür den eigenen Unternehmensbereich Fischer consulting, der Kunden und Geschäftspartner unterstützt. Doch auch in unserem Unternehmensziel spielt Innovation von Beginn an eine wichtige Rolle. Innovation ist fest im Leitbild verankert. Jeder Mitarbeiter soll innovativ und offen für Neues sein. Dabei bedeutet Innovation mehr als die Summe unserer Patente. Es geht um die Optimierung aller Prozesse, die jeden Mitarbeiter betrifft. Überall müssen wir schnell, flexibel, effektiv und weltweit auf die Anforderungen unserer Kunden reagieren.

Unternehmeredition: 2011 erwirtschafteten Ihre weltweit 3.900 Mitarbeiter einen konsolidierten Umsatz in Höhe von 606 Mio. EUR. Wie ist die aktuelle Geschäftsentwicklung? Wie schätzen Sie die weiteren Zukunftsaussichten Ihres Unternehmens ein?

Fischer: Da sind noch keine seriösen Prognosen möglich. In Deutschland ist eine leichte Rückwärtstendenz im Bausektor zu beobachten. International müssen wir in einigen für uns wichtigen Märkten in Südeuropa mit weiterem Rückgang rechnen. Ob dies von anderen Märkten z.B. in Asien und Südamerika ausgeglichen werden kann, ist noch offen. Insofern rechne ich mit Stabilität auf niedrigem Niveau. Unsere Zukunftsaussichten schätze ich als sehr gut ein. Wir haben für einen weltweiten Markt sehr viele Produkte, die zum Beispiel im Zuge der CO₂-Thematik eine große Rolle spielen. Wenn es darum geht, energieeffizient zu sanieren, bieten wir die notwendige Befesti-

gungstechnik. Wie vorher angesprochen, sind wir dabei, wenn innovative Lösungen für die Zukunft des Bauens entwickelt werden. Wir kooperieren mit Hochschulen und Instituten, die an neuen nachhaltigen Formen und Prozessen im Bausektor arbeiten.

Unternehmeredition: Wie bewerten Sie den Innovationsstandort Deutschland? Was sind die größten Stärken und Schwächen?

Fischer: Der Ausgangspunkt für Innovationen in Deutschland ist gut. Ich denke, der Glaube, dass man Dinge verändern kann, ist in den Köpfen der Unternehmer fest verankert. Auch die Bildung und eine gute Infrastruktur sind Innovationstreiber am Standort Deutschland. Die Hürden, mit denen innovative Unternehmen in der Bundesrepublik zu kämpfen haben, sind nach meiner Einschätzung behördliche Genehmigungsverfahren und politische Rahmenbedingungen. Bürokratie und steife Normen verzögern oftmals den Innovationsprozess und schrecken sogar vor

der Einführung neuer Produkte ab. Mit Brüssel ist hier eine weitere Ebene hinzuzurechnen.

Unternehmeredition: Was ist Ihr persönlich wichtigster Rat an mittelständische Unternehmen?

Fischer: Seien Sie selbstbewusst, mutig und flexibel! Die deutschen Mittelständler haben gegenüber großen Unternehmen viele Vorteile, die sie nutzen können. In die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter zu investieren ist wichtig. Alles im Unternehmen wird durch Mitarbeiter bestimmt. Davon hängt der Erfolg ab. Wichtig ist prozessorientiertes Denken, schnelles, effizientes und schlankes Agieren. Wenn das in der Mitarbeiterschaft verankert ist, entstehen auch die Ideen.

Unternehmeredition: Herr Prof. Fischer, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Anzeige



HanseYachts AG



EUR 1,8 Mio.
Kapitalerhöhung
(Bezugsangebot)

General Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Januar 2012

MS Industrie AG
(vorm. GCI Industrie AG)



EUR 0,5 Mio. (nominal)
Zulassung

General Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Januar 2012

Your Family Entertainment AG



EUR 1,04 Mio.
Kapitalerhöhung

General Standard
Frankfurter Wertpapierbörse



März 2012

BayWa AG



EUR 0,3 Mio. (nominal)
Zulassung

Prime Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Regulierter Markt
Börse München

April 2012

Maritim Vertriebs GmbH



Lead Manager
Unternehmens-
anleihe 2012/2014
bis zu EUR 25 Mio.
8,25%

Freiverkehr
Börse Hamburg

Mai 2012

UMT United Mobility Technology AG



EUR 11 Mio. (nominal)
Segmentwechsel

Entry Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Juni 2012

Integralis AG



EUR 0,7 Mio. (nominal)
Zulassung

Prime Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Juli 2012

posterXXL AG



Lead Manager, Emissionsexperte
Unternehmens-
anleihe 2012/2017
bis zu EUR 15 Mio.
7,25% (1. Tranche)

m:access
Börse München

Juli 2012

co.don AG



EUR 3,55 Mio. (nominal)
Zulassung

General Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Oktober 2012

Die Conmit Bank ist eine Initiative von Bankern, Unternehmern, Beratern und Investoren mit dem Ziel, Mittelstand und Kapitalmarkt zusammenzubringen.

Kapitalmaßnahmen

IPOs

Anleiheemissionen

Corporate Advisory

Conmit Wertpapierhandelsbank AG

Nördliche Münchner Str. 31 | 82031 Grünwald

Neue Anschrift ab 1. Dezember 2012: Barer Straße 7 | 80333 München

Telefon +49 89 244 047 - 360 | Telefax +49 89 244 047 - 369 | info@conmitbank.de | www.conmitbank.de

Die Attraktivität des Forschungsstandorts Deutschland weiter verbessern

Was die Politik tun muss

*Von Prof. Dietmar Harhoff, Vorsitzender der Expertenkommission
Forschung und Innovation*

Der Forschungsstandort Deutschland zeichnet sich im internationalen Vergleich nach wie vor durch hohe Attraktivität aus. Ungeachtet dieser grundsätzlich positiven Einschätzung gibt es für die Politik noch einigen Handlungsbedarf, um die positive Wettbewerbsposition Deutschlands in Forschung und Innovation auch für die Zukunft zu erhalten.

Steuerliche FuE-Förderung endlich einführen

Die Expertenkommission hatte in ihren ersten Jahresgutachten 2008 und 2009 für die Einführung einer steuerlichen FuE-Förderung plädiert, um langfristig und nachhaltig Anreize für FuE in Deutschland zu setzen. Ein besonderer Vorteil steuerlicher FuE-Förderung liegt – neben einem reduzierten Verwaltungsaufwand – vor allem darin, dass die Unternehmen die für sie aussichtsreichsten Forschungsvorhaben selbst auswählen, ohne sich nach den Vorgaben staatlicher Programme richten zu müssen. Das macht die steuerliche FuE-Förderung unbürokratisch und gerade für KMU attraktiv. Die im Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP angekündigte Einführung einer solchen Maßnahme lässt aber immer noch auf sich warten. Die Mehrheit der OECD- und der EU-Mitgliedsstaaten hat längst eine explizite steuerliche FuE-Förderung eingeführt. Dabei setzen die Länder auf Steuergutschriften oder Steuerfreibeträge, deren Bemessung an die Höhe der FuE-Aufwendungen gekoppelt wird. In Europa hat sich die steuerliche FuE-Förderung längst zu einem wichtigen Faktor in der Standortkonkurrenz entwickelt. Ohne die Einführung einer steuerlichen Forschungsförderung besteht die Gefahr,

ZUR PERSON: PROF. DIETMAR HARHOFF, PH. D.

Dietmar Harhoff ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München. Seit 2007 leitet er die von der Bundesregierung berufene Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). Die EFI leistet wissenschaftliche Politikberatung für die Bundesregierung und legt dieser einmal jährlich ein Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands vor. www.e-fi.de



Prof. Dietmar Harhoff

dass Deutschland im Wettbewerb um forschungsintensive Unternehmen ins Hintertreffen gerät. Natürlich sollte nicht übersehen werden, dass steuerliche Maßnahmen auch immer ein gewisses Potenzial für Missbrauch in sich tragen. Wenn Unternehmen anfangen würden, in großem Stil Aktivitäten zu FuE umzudeklarieren, wäre das auf Dauer kontraproduktiv. Dem kann aber sehr wohl durch Ausgestaltung der Maßnahme und Betriebsprüfungen entgegengewirkt werden.

Finanzierung innovativer Unternehmen erleichtern

Die Finanzierung von innovativen Unternehmensgründungen stellt ebenso wie eine mögliche spätere Übernahme solcher Unternehmen durch strategische Käufer einen wichtigen Mechanismus für den Technologietransfer dar. Besonders große Bedeutung kommt dem Markt für privates Wagniskapital zu. Der deutsche Wagniskapitalmarkt ist allerdings im internationalen Vergleich immer noch unterentwickelt. Dies liegt unter anderem an der Unsicherheit bezüglich der Einordnung der Tätigkeit von Wagniskapitalgesellschaften als vermögensverwaltend oder gewerbetreibend. Die Bundesregierung sollte hier klare gesetzliche Regelungen schaffen. Ein weiteres gravierendes Problem stellt die Handhabung von Verlustvorträgen dar.

Nach der aktuellen Rechtslage können die in der Gründungsphase des Unternehmens auftretenden Verluste bei Veräußerung nur teilweise mit späteren Gewinnen verrechnet werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn weitere Kapitalgeber in das Unternehmen investieren oder die Kapitalgeber ihre Anteile schließlich verkaufen. Die Hoffnung auf eine spätere profitable Übernahme einer Gründung liefert den Kapitalgebern allerdings oft erst die Motivation für die Investition in ein junges Unternehmen. Beschränkungen der Verlustverrechnung sind vom Gesetzgeber eingeführt worden, um Steuereinnahmen zu verstetigen. Der Kollateralschaden für Unternehmensgründungen und KMU wird bei solchen Maßnahmen gern vergessen.

Fachkräftemangel durch Mobilisierung der „stillen Reserve“ bekämpfen

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, sollte es Ziel der Politik sein, die umfangreiche „stille Reserve“ im deutschen Arbeitsmarkt zu mobilisieren. Diese umfasst neben älteren Personen und Migranten vor allem Frauen, deren Erwerbsbeteiligung in Deutschland, verglichen mit anderen industrialisierten Ländern, nach wie vor gering ausgeprägt ist. Frauen muss nachdrücklicher vermittelt werden, dass sie auch mit Kindern in der Arbeitswelt willkommen sind und gebraucht werden. Leider verursachen aber steuerliche Regelungen wie das Ehegattensplitting, das



Die Expertenkommission bei der Gutachtenübergabe im Kanzleramt 2012 (v.l.n.r.): Prof. Dr. Monika Schnitzer, Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner, Bundesministerin für Bildung und Forschung Annette Schavan, Prof. Dr. Alexander Gerybadze, Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel, Prof. Dietmar Harhoff Ph.D., Prof. Dr. Patrick Llerena, Prof. Dr. Joachim Luther

beim Steuerabzug vom Lohn den geringer verdienenden Ehepartner schlechter stellt, einen negativen Anreiz, einer Beschäftigung nachzugehen. Gleiches gilt für das geplante Betreuungsgeld. Staatliche Leistungen, die einen Anreiz vornehmlich für Frauen schaffen, dem Arbeitsmarkt fernzubleiben, wirken sich mittel- und langfristig somit schädlich auf den Innovationsstandort Deutschland aus und sollten überdacht werden.

Anzeige



Und wo stehen Sie?



Mehr Platz für Ihr Tagesgeld.

Die Suche hat ein Ende: faire Zinsen auch auf hohe Beträge. Für Kunden und Neukunden.

Vereinbaren Sie einen Termin mit Ihrem Berater in der Filiale.

www.merkur-bank.de

Innovationsmotor darf auch in der Krise nicht stottern

Voraussetzung für Stabilität und Wachstum

Von Ralf Reinfelder, Senior Director, Alvarez & Marsal Deutschland GmbH

Die Innovationsdynamik deutscher Unternehmen ist nach wie vor ungebrochen. Deutschland verfügt über eine solide Basis von Großkonzernen und mittelständischen Unternehmen, die forschungsintensiv sind und kontinuierlich Innovationen hervorbringen. Die Anzahl der Patente, die das Europäische Patentamt in München im Jahre 2010 erteilt hat, zeigt eindrucksvoll, wie erfolgreich Deutschland in Sachen Innovation ist. Mit 33.139 Patenten nimmt Deutschland im Europavergleich seit Jahren den Spitzenplatz ein – weit vor Frankreich, das an zweiter Stelle mit 4.536 Patenten rangiert.

Spitzenstandort Deutschland muss verteidigt werden

Baden-Württemberg und Bayern sind laut Deutschem Patentamt die führenden Regionen in Sachen Innovation (133 bzw. 106 Patentanmeldungen pro 100.000 Einwohner). Bei einer näheren Betrachtung zeigt sich, dass eine Vielzahl von innovativen Mittelständlern hinter diesem Erfolg steht. Im vergangenen Jahr wurden hierzulande etwa 70 Mrd. EUR für Forschung und Entwicklung ausgegeben. Zum Vergleich: Im Jahr 2000 lagen die Ausgaben noch bei ca. 40 Mrd. EUR. Unternehmen im Hochlohnland Deutschland müssen mit Innovationen glänzen, um im globalen Wettbewerb mitzuhalten. Dem Staat kommt bei Innovationen eine wichtige Funktion bei der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen zu. So muss die Grundlage für eine innovative Ausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft gestärkt werden, insbesondere durch Bildungsinvestitionen und eine breit angelegte Grundlagenforschung.

ZUR PERSON: RALF REINFELDER

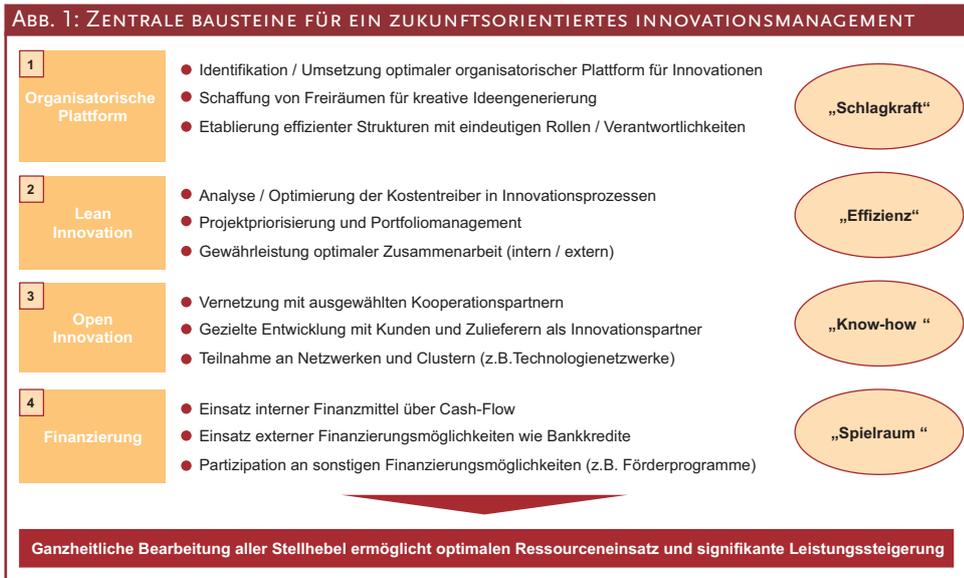
Ralf Reinfelder ist Senior Director bei der Alvarez & Marsal Deutschland GmbH. Das Unternehmen ist spezialisiert auf operative und finanzielle Wertsteigerungsprogramme, Sanierungsberatung sowie Krisen- und Interimsmanagement. www.alvarezandmarsal.de



Ralf Reinfelder

Das Wettbewerbskarussell dreht sich immer schneller

Die Innovationszyklen werden immer kürzer, d.h. Firmen, die sich auf den Ideen von gestern ausruhen, riskieren ihre Existenz. Von zentraler Bedeutung ist die Frage, wie lange Innovationen halten. Die Digitalisierung ist ein massiver Innovationstreiber. In der Unterhaltungselektronik werden die Inhalte über das Internet „on demand“ bereitgestellt und beeinflussen die Produkte dieser Industriebranche. Die früheren Anbieter von Inhalten wurden von Technologiekonzernen wie Apple verdrängt. Handelsunternehmen mussten ihre gesamten Geschäftsmodelle, aufgrund der technischen Möglichkeiten des Online-Handels und des geänderten Konsumverhaltens, massiv anpassen. In diesem Kontext hat z.B. der Otto-Versand die technischen Möglichkeiten des Internets früh erkannt und konsequent genutzt. Wettbewerber wie Neckermann und Quelle, die diesen Trend lange Zeit verschlafen haben, sind inzwischen vom Markt verschwunden. Die Plattformstrategie ermöglichte den Automobilherstellern, die Kosten



Quelle: Alvarez & Marsal

erheblich zu senken, die Variantenvielfalt zu steigern und die Entwicklungszeiten erheblich zu verkürzen. Der Maschinenbau hat diesen Ansatz ebenfalls für sich erkannt und setzt ihn in den verschiedensten Anwendungsbereichen ein. So versucht Siemens bei seiner neuen Generation der Windturbinen konsequent auf Plattformstrategie zu

setzen, um die Systemkosten und Komplexität massiv zu reduzieren. Wer als Zulieferer nicht in diesen Systempartnerschaften integriert ist, hat das Nachsehen. Dabei wird die enge Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden immer wichtiger, um Trends zu erkennen und schnell auf die Straße zu bringen.

Anzeige



Partner des Mittelstands

Wir verstehen uns als „institutioneller Familiengeschafter“ und investieren in mittelständische Unternehmen mit stabilen Erträgen. In Unternehmen, die erfolgreich sind und wachsen wollen.

Wir bringen das nötige Eigenkapital mit um Ihre Wachstumsstrategien zu unterstützen. Seit 1990. Dabei spielt die Branche keine Rolle. Für uns zählen überzeugende Geschäftsmodelle und Perspektiven.

Unternehmerische Erfahrung und industrielle Expertise zeichnen unser Team aus. Wir sprechen die Sprache des Mittelstands – Ihre Sprache.

BWK GmbH
 Unternehmensbeteiligungsgesellschaft
 Thouretstraße 2
 70173 Stuttgart
 Tel. 0711 / 22 55 76 - 0
 stuttgart@bwku.de
 www.bwku.de

Was erfolgreiche Unternehmen besser machen

Alvarez & Marsal hat im Rahmen einer aktuellen Studie das Innovationsmanagement von über 30 Kundenprojekten weltweit analysiert und mit einer Vielzahl von Führungskräften aus den Bereichen Forschung & Entwicklung diskutiert. Danach sind vier Stellhebel für ein zukunftsorientiertes Innovationsmanagement von zentraler Bedeutung: maximale Kundenorientierung, ständige Verbesserung, effiziente Ressourcennutzung und eine etablierte Innovationskultur (siehe Kasten).

Fazit:

Der Motor für Wachstum darf nicht abgewürgt werden. Auch in bevorstehenden Krisenzeiten dürfen – analog zu 2008/2009 – die Innovationen nicht zurückgefahren werden. Es geht darum, die organisatorische Plattform zu schaffen und damit die Schlagkraft der Forschung & Entwicklung zu erhöhen. Ferner ist es erforderlich, mit Hilfe von „Lean Innovation“ die Effizienz zu verbessern, die Vernetzung mit Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern zu stärken und die finanziellen Spielräume zu schaffen.

VIER STELLHEBEL FÜR EIN ZUKUNFTSORIENTIERTES INNOVATIONSMANAGEMENT

1. Maximale Kundenorientierung und interdisziplinäre Verzahnung

Erfolgreiche Unternehmen vernetzen sich intensiv mit Kunden und Zulieferern, um bedarfsgerechte Lösungen zu entwickeln. Vielfach neigen Entwicklungsbereiche zu einem Over-Engineering, welches die Wettbewerbsfähigkeit in Frage stellt. Was will der Kunde? Die Frage, die so einfach klingt, ist ein Schlüsselement für erfolgreiche Innovatoren. Beispielsweise hat RECARO Aircraft Seating durch moderne Materialien und intelligentes Design das Gewicht von Flugzeugsitzen um 30% reduziert und unterstützt dabei die Flugzeughersteller und Airlines dabei, wirtschaftlich zu fliegen und Kosten zu sparen.

2. Ständige Verbesserung versus Durchbruchinnovation

Vielfach geht es beim Streben nach Spitzenleistungen weniger um sogenannte Durchbruchinnovationen bei Unternehmen. Im Vordergrund stehen vielmehr kontinuierliche Verbesserungen, die im Einzelnen klein sein mögen, aber in der Summe Spitzenleistungen erzeugen. Die Innovatoren beschränken sich keineswegs auf Technologie und Produkte, sondern auch bei Prozessen, Systemen, Marketing und Dienstleistung demonstrieren diese Firmen eine hohe innovative Kraft. Das Geschäftskonzept des spanischen Modelabels ZARA beruht darauf, sehr schnell auf Entwicklungen der internationalen Mode zu reagieren und sehr häufig neue Modelle und Linien in die Läden zu bringen. Teilweise findet der Modellwechsel monatlich statt.

Dies erfordert eine sehr schnelle Aufnahme der Trends, eine Analyse der Kundenbedürfnisse und eine extrem schnelle Produktrealisierung, inkl. einer hochflexiblen Supply Chain. So ist es möglich, bis zu sechs Mal pro Saison Neuigkeiten zu präsentieren. Der Druck auf die gesamte Branche nimmt enorm zu.

3. Effiziente Ressourcennutzung

Große Forschungs- und Entwicklungsbereiche garantieren nicht automatisch erfolgreiche Entwicklungsarbeit. Der Output ist entscheidend. Die A&M Studie kommt zu dem Ergebnis, dass eine Vielzahl von mittelständischen Spitzenunternehmen beachtliche Innovationserfolge erzielt, und das trotz schmaler F&E-Budgets. Der Hebel liegt hier u.a. in der Priorisierung und im Portfoliomanagement. Die Fokussierung auf aussichtsreiche Entwicklungen in Kombination mit einem ausgefeilten F&E Projektmanagement verbessert die „Time to Market“ enorm.

4. Innovationskultur etablieren

Erfolgreiche Innovatoren haben in ihrem Unternehmen vielfach eine Projektkultur etabliert, die es den Mitarbeitern erlaubt, interdisziplinär in kleinen Teams zusammenzuarbeiten und Lösungen zu entwickeln. Hohe Eigenverantwortung und flache Hierarchien sind gefragt. Vielfach sind die Unternehmenslenker direkt in die Entscheidungsprozesse mit eingebunden. Menschen stehen im Vordergrund – nicht Budgets. Mit diesem Ansatz binden viele innovative Mittelständler hochqualifizierte Mitarbeiter.

Unternehmeredition Jahres-Partner 2012



Innovation braucht Kapital

Finanzierungsschwierigkeiten sind die größten Hemmnisse für innovative Unternehmen

Von Dr. Margarita Tchouvakhina und Dr. Volker Zimmermann, KfW

Innovationen und technischer Fortschritt zählen zu den Hauptantriebsfedern langfristigen Wirtschaftswachstums. Neue und verbesserte Produkte oder Produktionsprozesse beschleunigen den strukturellen Wandel und erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit auf den heimischen und globalen Märkten. Besonders wichtig sind Innovationen, um globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel, der Ressourcenverknappung und der demografischen Entwicklung erfolgreich begegnen zu können. Nur durch ein permanentes Hervorbringen von neuen und effizienteren Technologien wird es möglich sein, mit den Folgen dieser Prozesse umzugehen.

Innovationskraft Deutschlands nach wie vor hoch

Die Innovationskraft Deutschlands ist im internationalen Vergleich nach wie vor hoch. Hierzu haben nicht zuletzt die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) beigetragen. Sie bilden einen wichtigen Bestandteil des Innovationssystems in Deutschland, erbringen gut ein Viertel der Innovationsaufwendungen des gesamten Unternehmenssektors und entwickeln Innovationen häufiger als ihre europäischen Pendanten. Allerdings ist der Anteil der Mittelständler, die Innovationen hervorbringen, im Zuge der zurückliegenden Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 deutlich eingebrochen und hat sich seitdem noch nicht auf den Stand von Mitte des vergangenen Jahrzehnts erholt. Anlass zur Sorge gibt vor allem der seit knapp einem Jahrzehnt kontinuierliche Rückgang bei der Entwicklung von Marktneuheiten.

ZU DEN PERSONEN: DR. MARGARITA TCHOVAKHINA
UND DR. VOLKER ZIMMERMANN

Dr. Margarita Tchouvakhina ist Abteilungsleiterin Mittelstandsforschung, Dr. Volker Zimmermann Senior Researcher in der Volkswirtschaftlichen Abteilung der KfW. 2011 wies die KfW eine Bilanzsumme von 494,8 Mrd. EUR aus und beschäftigte rund 5.000 Mitarbeiter. www.kfw.de



Dr. Margarita Tchouvakhina



Dr. Volker Zimmermann

Großes Innovationshemmnis: mangelnde externe Finanzierungsquellen

Die Gründe hierfür sind vielfältig, wie eine Analyse auf der Basis des KfW-Mittelstandspanels 2011 zeigt. Eines der größten Hemmnisse von Innovationen sind mangelnde externe Finanzierungsquellen. Externe Geldgeber halten sich bei der Finanzierung von Innovationen zurück, weil es ihnen im Vergleich zum innovierenden Unternehmen deutlich schwerer fällt, die Chancen und Risiken eines Vorhabens zu beurteilen. Dies gilt insbesondere für technologisch anspruchsvolle Projekte sowie für die Entwicklung von Marktneuheiten, bei denen sowohl die technische Machbarkeit als auch der Markterfolg besonders schwierig abzuschätzen sind. In Folge dieser „Informationsasymmetrie“ können Unternehmen ihre begrenzte Innenfinanzierungskraft nicht im benötigten Umfang durch externe Mittel ergänzen. Der Mangel an internen bzw. geeigneten externen Finanzierungsquellen wird von 43% bzw. 37% der innovierenden Mittelständler genannt, beides zählt damit zu den wichtigsten Hindernissen. Neben den fehlenden finanziellen Mitteln stellen Regulierungen und Verwaltungsprozeduren sowie der Mangel an personellen Ressourcen Hindernisse für die Innovationstätigkeit von



Unternehmen dar. Vor allem die Verfügbarkeit von Fachkräften ist mit 29% der Nennungen für mehr mittelständische Unternehmen ein Hemmnis als lange Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren.

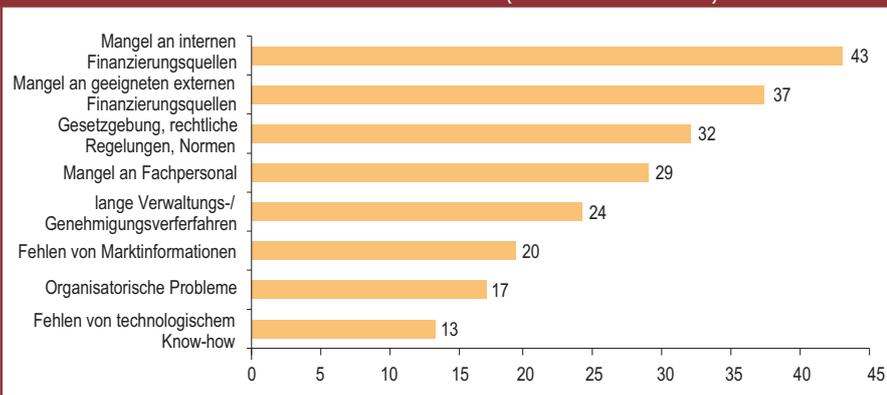
Junge Technologieunternehmen sind am häufigsten betroffen

Aus Sicht der Unternehmen sind es also vor allem externe Faktoren, die ihre Innovationsaktivitäten hemmen. Interne Schwierigkeiten wie z.B. fehlende Marktinformationen mit knapp 20% oder organisatorische Probleme (17%) sind demgegenüber von geringerer Bedeutung. Besonders gravierend ist, dass die genannten Innovationshemmnisse – allen voran die Finanzierungsschwierigkeiten – gerade diejenigen Unternehmen treffen, von denen die größten innovativen Impulse ausgehen, nämlich die jungen Technologieunternehmen und die Unternehmen mit besonders hohen FuE-Aktivitäten. Gerade jungen Technologieunternehmen kommt im Innovationssystem eine beson-

dere Rolle zu, denn sie greifen neues technologisches Wissen, das außerhalb des Unternehmenssektors – z.B. in Forschungseinrichtungen und Hochschulen – generiert wurde, häufig als erste auf und entwickeln daraus marktgängige Produkte. Sie sind somit ein wichtiger Transferkanal für die Kommerzialisierung radikaler technologischer Fortschritte. Die Untersuchung zeigt, dass Hightech-Startups mit deutlichem Abstand vor anderen Unternehmen am häufigsten von Finanzierungshemmnissen betroffen sind. Mit 66% bzw. 69% bezüglich interner bzw. externer Finanzierungsquellen heben sich Finanzierungsschwierigkeiten bei ihnen auch am stärksten von den anderen Innovationshemmnissen ab. Hier wirken sich das ungünstige Verhältnis zwischen vergleichsweise hohen Finanzierungsbedarfen und geringen internen Ressourcen sowie die aufgrund der starken Technologieorientierung genannte Informationsasymmetrie besonders stark aus. Zudem erschwert die kurze

- > Financial und Tax Due Diligence
- > Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung mit peer-group-Vergleich
- > Strukturierung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen und Unternehmenstransaktionen
- > Optimierung der vorbörslichen Konzern-/ Aktionärsstruktur
- > Umwandlung in eine börsenfähige AG
- > Herstellung der Börsenreife
- > Implementierung von Risikomanagementsystemen
- > Durchführung von Konzern- und Jahresabschlussprüfungen

ABB. 1: INNOVATIONSHEMMNISSE IM MITTELSTAND (ANTEILE IN PROZENT)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2011

Ansprechpartner:

WP/StB Michael Schlecht
Tel. 089/242916-20
m.schlecht@schlecht-partner.de

www.schlecht-partner.de

Unternehmenshistorie junger Unternehmen den Geldgebern die Beurteilung der Risiken.

Probleme sind bei kleineren Unternehmen größer

Generell sind Unternehmen mit hoher FuE-Intensität häufiger von Finanzierungsproblemen betroffen als andere Unternehmen, und es gilt, dass diese Probleme bei kleinen Unternehmen größer sind. Der wesentliche Grund hierfür dürfte der Fixkostencharakter von Innovationsvorhaben sein, der insbesondere in kleinen Unternehmen zu überproportional hohen finanziellen Belastungen führt. So liegt der Anteil der Unternehmen, die einen Mangel an internen bzw. externen Finanzierungen als Innovationshemmnis nennen, bei den Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten und hoher FuE-Intensität mit 19 bzw. 26% deutlich niedriger als in der jeweiligen Vergleichsgruppe mit weniger als zehn Beschäftigten mit 53% bzw. 48%. Auffällig ist zudem, dass die Bedeutung unzureichender personeller Ressourcen als Innovationshemmnis mit zunehmender Unternehmensgröße steigt. So rangiert der Mangel an Fachpersonal bei Unternehmen mit zehn

bis unter 50 Beschäftigten gleichauf mit dem Mangel an interner Finanzierung. Bei den noch größeren Mittelständlern (50 und mehr Beschäftigte) stellt der Fachpersonalmangel – mit 35% bei den Hightech-Unternehmen bzw. 29% bei den Unternehmen mit niedrigeren FuE-Anstrengungen – sogar ein deutlich stärker verbreitetes Innovationshemmnis dar als Finanzierungsrestriktionen.

Fachkräftemangel

Typischerweise sind es die kleinen Mittelständler, die häufiger von Problemen betroffen sind, Fachkräftestellen zu besetzen. Im Kontext von Innovationshemmnissen gilt dies offenbar nicht. Auch die Tatsache, dass insbesondere Unternehmen mit hohen FuE-Anstrengungen einen Mangel an Fachkräften als Innovationshemmnis anführen, deutet darauf hin, dass es spezifische Engpässe bei Mitarbeitern gibt, die die Unternehmen für ihre Innovationsaufgaben brauchen. Gerade innovative Mittelständler konzentrieren sich häufig auf Nischenmärkte und die Schaffung individueller Kundenlösungen, die oftmals auf eigenem Know-how und langfristigen Kundenbeziehungen basieren, was die Rekrutierung von Mitarbeitern mit entsprechenden Kenntnissen erschweren kann. Deutlich wird dies auch daran, dass insbesondere mittelständische Unternehmen mit hohen FuE-Anstrengungen „benötigte spezifische Zusatzqualifikationen“ als Ursache für ihre Stellenbesetzungsprobleme nennen.

Fazit:

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland und der hohen Bedeutung von gut qualifizierten Mitarbeitern für Unternehmen gewinnen Maßnahmen zur Qualifizierung und Weiterbildung auch unter dem Aspekt der Innovationsförderung zunehmend an Bedeutung. Das Kernproblem bleibt jedoch der mangelhafte Zugang zu externem Kapital. Hiervon sind gerade jene Unternehmen am stärksten betroffen, die besonders innovationsorientiert und deswegen für den Strukturwandel und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft am wichtigsten sind. Die Studie macht einmal mehr deutlich, dass die Innovationsförderung auch langfristig eine wirtschaftspolitische Daueraufgabe bleibt.



Kernproblem der Innovationsförderung bleibt der mangelhafte Zugang zu externem Kapital. Foto: PantherMedia/almagami



Unverwechselbar.



Als Unternehmer-Anwälte konzentrieren wir uns auf ein Ziel: individuelle und pragmatische Lösungen. Lösungen, die für unsere Mandanten wirtschaftlichen Mehrwert schaffen. Unternehmerisches Verständnis und exzellentes rechtliches Know-how bilden dabei unseren „roten Faden“. Luther arbeitet mit 350 hoch spezialisierten

Rechtsanwälten und Steuerberatern in elf deutschen und sechs internationalen Büros für Sie. International sind wir durch langjährige Kooperationen mit renommierten Kanzleien bestens vernetzt. Die Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH ist das deutsche Mitglied des weltweiten Steuernetzwerkes Taxand.

Berlin, Dresden, Düsseldorf, Essen, Frankfurt a. M., Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, München, Stuttgart | Brüssel, Budapest, London, Luxemburg, Shanghai, Singapur

„Ertrag geht ganz klar vor Absatz“

Interview mit Peter Wicht, Vorstandsvorsitzender, MIFA AG

Der absatzstärkste deutsche Fahrradhersteller, die MIFA Mitteldeutsche Fahrradwerke AG, verfolgt einen konsequenten Wachstumskurs. Im März 2012 hat das Unternehmen aus Sachsen-Anhalt den Berliner E-Bike-Hersteller Grace gekauft, der ausschließlich im gehobenen Preissegment fertigt. Im August folgte die Übernahme des Münchener Premium-Fahrradherstellers Steppenwolf aus der Insolvenz heraus. Im Interview spricht MIFA-Vorstand Peter Wicht über die Motive hinter den Zukäufen, sowie seine Wachstums- und Finanzierungsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Wicht, MIFA blickt auf eine mehr als 100-jährige wechselvolle Geschichte zurück und war führender Fahrradproduzent in der DDR. 1996 haben Sie das Unternehmen gemeinsam mit einem weiteren Gesellschafter erworben. Was hat Sie damals zum Kauf bewogen? Wie ist es Ihnen gelungen, MIFA innerhalb von acht Jahren zu einem der absatzstärksten Fahrradproduzenten in Europa zu machen?

Wicht: Wir haben die MIFA 1996 von einem Investor der Treuhand übernommen. Damals war die Firma pleite und hatte im Vorjahr 8.000 Fahrräder verkauft. Mein damaliger Geschäftspartner Michael Lehmann und ich konnten Fahrräder bauen und haben bald die großen deutschen Einzelhandelsketten als Kunden gewonnen. In diesem Bereich sind Sie nur stark, wenn Sie große Stückzahlen effizient produzieren können – und das wiederum geht am besten über Automatisierung. Nicht zuletzt aufgrund unseres Automatisierungsgrads können wir uns seit 2004 als Deutschlands absatzstärkster Fahrradhersteller bezeichnen. Das war kein leichter Weg, die letzten Jahre waren von Marktberreinigung geprägt.

Unternehmeredition: Im ersten Halbjahr 2012 konnten Sie das EBITDA von 7,5 Mio. auf 7,9 Mio. EUR steigern, der Umsatz legte um 3,7% auf 80,0 Mio. EUR zu – der

ZUR PERSON: PETER WICHT

Peter Wicht ist Vorstandsvorsitzender der MIFA Mitteldeutsche Fahrradwerke AG mit Sitz in Sangerhausen, Sachsen-Anhalt. 1996 hat Wicht das Unternehmen gemeinsam mit einem weiteren Gesellschafter erworben und zu einem der absatzstärksten Fahrradproduzenten in Europa gemacht. www.mifa.de



Peter Wicht

höchste Halbjahreswert seit dem Börsengang im Jahr 2004. Gleichzeitig ist die Zahl der verkauften Fahrräder um 8,9% auf 442.000 Stück zurückgegangen. Was waren die Gründe dafür?

Wicht: Wir wollen weiter wachsen. Unser Schwerpunkt liegt aber auf profitabilem Wachstum, Ertrag geht ganz klar vor Absatz. Daher produzieren wir seit 2011 auch E-Bikes. Es ist kein Geheimnis, dass E-Bikes absolut im Trend liegen und deutlich teurer sind als klassische Fahrräder ohne Antrieb. Darauf ist ein Teil des Umsatzanstiegs zurückzuführen, da sich der E-Bike-Anteil am Umsatz im Vergleich zum Vorjahreszeitraum fast verdoppelt hat. Auch unsere Margen steigen durch diesen neuen Produktmix. Dass wir gleichzeitig etwas weniger Fahrräder verkaufen würden, haben wir so einkalkuliert.

Unternehmeredition: Sie verfolgen also eine konsequente Wachstumsstrategie: Im März 2012 haben Sie den Berliner E-Bike-Hersteller Grace gekauft, im August folgte die Übernahme des Münchener Premium-Fahrradherstellers Steppenwolf aus der Insolvenz heraus. Was sprach für die Zukäufe?

Wicht: Die Zukäufe sind logische Folge unserer Strategie. Zum einen wollen wir durch E-Bikes wachsen und unsere Profitabilität nachhaltig steigern. Die Marke Grace ist im Fachhandel für anspruchsvolles Design und ihre technologische Vorreiterrolle bekannt. Mit der Übernahme konnten wir zudem zwei ausgewiesene Fachleute der

Hier
drin:
Fördermittel
der NRW.BANK



Wir stärken Ihr Eigenkapital.



Business Angels, Seed- und Venture-Kapital sowie klassische Eigenkapitalfinanzierungen: So stärken wir Ihr Eigenkapital. Damit erhalten Sie günstigere Konditionen für Finanzierungen, verbessern Ihre Wettbewerbsfähigkeit und diskutieren mit kompetenten Partnern über geeignete Finanzierungsmaßnahmen – zum Beispiel für die Entwicklung marktfähiger Lösungen für mehr Energieeffizienz.

Fragen Sie uns: Tel. 0211 91741-1421.

www.nrwbank.de



Der absatzstärkste deutsche Fahrradhersteller, die MIFA Mitteldeutsche Fahrradwerke AG, konnte im ersten Halbjahr den Umsatz um 3,7% auf 80,0 Mio. EUR steigern – der höchste Halbjahreswert seit dem Börsengang im Jahr 2004.
Foto: MIFA AG

Grace gewinnen, die uns ihr Know-how nun dauerhaft zur Verfügung stellen: Michael Hecken als Leiter Marketing und Strategie und Karlheinz Nicolai als Leiter Entwicklung. Zum anderen wollen wir auch im Geschäft mit klassischen Fahrrädern profitabler werden. Steppenwolf ist ein Premiumanbieter im hochmargigen Bereich. Andreas und Roland Liertz von Steppenwolf, die uns fortan auch in der MIFA-Gruppe zur Verfügung stehen, sind zudem ausgewiesene Vertriebsexperten, mit mehr als 17 Jahren Erfahrung im Fachhandel. Wir haben durch die Akquisition auf Antrieb den Zugang zu 250 weiteren Fachhändlern gewonnen. Das wird uns auch bei der Vermarktung von Grace zugute kommen, dort wollen wir Synergien nutzen.

Unternehmeredition: Welche Finanzierungsstrategie verfolgen Sie bei der Expansion, insbesondere bei den beiden letzten Übernahmen? Welche Rolle spielt dabei die Börse?

Wicht: Wir haben beide Akquisitionen aus eigener Tasche bezahlt. Die Übernahmen von Grace und Steppenwolf wurden durch die erfolgreiche Kapitalerhöhung im Juli dieses Jahres finanziert. Ganz allgemein haben wir im

Jahr 2012 den Kontakt zum Kapitalmarkt wieder deutlich intensiviert. Ein erster Schritt war die Kapitalerhöhung bei gleichzeitigem Uplisting in den Prime Standard, wodurch wir uns selbst höchste Transparenzstandards setzen. Gleichzeitig haben Carsten Maschmeyer und ich bewusst auf die Ausübung unserer Bezugsrechte verzichtet, um den Streubesitz von rund 23% auf weit über 40% zu erhöhen und die Aktie der MIFA liquider zu machen. Darüber hinaus suchen wir den Dialog mit dem Kapitalmarkt, indem wir unsere Berichterstattung und die Beziehungen zu Investoren ausbauen. Ein Beispiel: Herr Hecken und ich waren im Sommer dieses Jahres zweimal auf Roadshow in Europa.

Unternehmeredition: Wie wichtig sind bei Ihrer Expansionsstrategie M&A-Transaktionen im Vergleich zum Wachstum aus eigener Kraft?

Wicht: Unser Schwerpunkt liegt auf organischem Wachstum. Die Akquisitionen von Grace und Steppenwolf waren aber ebenso wichtig, um unser Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Die zwei wesentlichen Bausteine sind dabei die Margenstärke der beiden Marken und die zusätzlichen Kompetenzen, die wir erworben haben. Solche Zukäufe können auch in Zukunft Sinn machen.



Unternehmeredition: Welche Vision haben Sie für die nächsten Jahre?

Wicht: Meines Erachtens entwickelt sich mit den E-Bikes derzeit etwas ganz Großes. Auf mittlere Sicht werden sie sich durchsetzen, mit deutlich steigenden Marktanteilen. Für die MIFA bedeutet das nach ein paar schwierigen Jahren den Beginn einer neuen Ära.

Unternehmeredition: Herr Wicht, vielen Dank für das interessante Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de



Herausragende Entscheidungsträger
wachsen nicht auf Bäumen.



LIEBE · SUTOR · GAWLOWSKI
PERSONALBERATUNG

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

„Als Innovation gilt eine Idee erst, wenn sie sich am Markt etabliert“

Interview mit Franz Häussler, geschäftsführender Gesellschafter, Häussler Innovation GmbH

Gewinner des Deutschen Innovationspreises 2012 in der Kategorie Mittelständische Unternehmen ist Häussler Innovation mit der Marke Bamtec. Die Bamtec Bewehrungstechnologie ist ein System zur Planung, Herstellung und zum Einbau von Stahlgittern im Betonbau, das der Einsturzicherung von Gebäuden dient. Im Interview spricht Geschäftsführer Franz Häussler über sein Geschäftsmodell und seine Innovationsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Häussler, welches Geschäftsmodell verbirgt sich hinter Häussler Innovation und der Marke Bamtec?

Häussler: Die Häussler Innovation entwickelt wirtschaftliche Systeme für die Bauwirtschaft. Dabei nutzt sie das Wissen der Mitarbeiter der Tochtergesellschaft Häussler Ingenieure, einem seit über 40 Jahren bestehenden Büro für Tragwerksplanung, sowie von externen Partnern. Der Vertrieb und das Marketing sind in die Tochtergesellschaft BAM AG ausgelagert. Aktuelle Produkte sind das prämierte Bamtec Bewehrungssystem und die Beeplate Hohlkörperdecke. Beide Systeme sind weltweit urheberrechtlich geschützt und werden von unseren Lizenznehmern unter den Marken Bamtec und Beeplate angeboten. Der Vorteil unserer Struktur liegt in der Verbindung von internem Wissen in der Unternehmensgruppe und dem externen Wissen unserer Partner. Allerdings handeln unabhängige Partner nach ihren eigenen Zielen. Sie müssen also partnerschaftlich überzeugt und begeistert werden. Ohne eine Win-Win-Situation gibt es keine langfristige Partnerschaft. Unser Ziel ist, mit jedem Lizenznehmer eine langfristige Partnerschaft anzustreben. Bislang ist uns das recht gut gelungen.

ZUR PERSON: FRANZ HÄUSSLER

Franz Häussler ist geschäftsführender Gesellschafter der Häussler Innovation GmbH in Kempten, die auf innovative Produkte im Stahlbetonbau spezialisiert ist. Wichtigstes Produkt der vor über 40 Jahren gegründeten inhabergeführten Unternehmensgruppe ist die Bamtec Bewehrungsstahlrolle: ein effizientes System für die Planung, Herstellung und den Einbau von Stahlgittern für schwerbelastete Flächen wie Häuserdecken oder Brücken. www.bamtec.com

Unternehmeredition: Am 16. März wurden Sie in München mit dem Deutschen Innovationspreis 2012 in der Kategorie Mittelständische Unternehmen ausgezeichnet. Der Deutsche Innovationspreis steht unter der Schirmherrschaft des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie Philipp Rösler und wurde von Accenture, EnBW, Evonik und der WirtschaftsWoche ins Leben gerufen, um herausragende Innovationen deutscher Unternehmen zu würdigen. Wie konnten Sie die Jury überzeugen?

Häussler: Das war nicht einfach. Die Baubranche gilt weder als innovativ noch ist das Produkt Betonstahl emotional geladen. Letztendlich hat die einfache und schnelle Verlegung der Bamtec Elemente im Vergleich zur herkömmlichen Verlegung „Stab für Stab“ überzeugt. Die Reduktion der Verlegzeit beträgt bis zu 90%. Zusätzlich wird damit weniger Betonstahl in den Decken benötigt. Als Innovation gilt eine Idee erst, wenn sie sich auch am Markt etabliert hat. Dabei hat Bamtec überzeugt. Über die letzten Jahre konnten wir das Produkt über unser Lizenzsystem im Markt etablieren. Es wird heute bereits in 30 Ländern weltweit angeboten. Weitere Argumente für unsere Prämierung waren die CO₂-Reduktion durch die Stahlersparnis und die Schonung der Mitarbeitergesundheit aufgrund der ergonomischeren Körperhaltung beim Einbau der Elemente.

Unternehmeredition: Maßgeblich für den Erfolg von Bamtec verantwortlich sind auch zahlreiche Partner-Unternehmen wie etwa Hundegger, Weltmarktführer bei vollautomatischen Abbundmaschinen für den Holzbau, oder Softwarefirmen, die weltweit Bamtec Bewehrungsplanungssoftware erstellen. Wie ist es möglich, ein unternehmensübergreifendes Innovationsmanagement sicherzustellen?



Franz Häussler

Häussler: Die Entwicklung von Bamtec gemeinsam mit Partnern hat dies erst ermöglicht. Die Partner haben nicht nur das Spezialwissen in ihren Bereichen, sondern haben die Kosten der Entwicklungen häufig auch selbst getragen. Mit der Firma Hundegger arbeiten wir sehr eng im Entwicklungsbereich zusammen. Die räumliche Nähe (nur eine halbe Stunde Autofahrt entfernt) hilft dabei. Die Firma Hundegger hat die Bamtec Anlage entwickelt und stellt diese her. Gerade haben wir für ein neues – zu Bamtec komplementäres – Produkt die Produktionsanlage weiterentwickelt und bereits eine Bamtec Anlage bei einem Produzenten damit nachrüsten können. Sehr wichtig für die Weiterentwicklung der Produkte sind unsere weltweiten Produzenten. Diese bringen immer wieder Ideen und auch eigene Neuentwicklungen ein. Zur Unterstützung der Kommunikation veranstalten wir ein jährlich stattfindendes Bamtec Meeting. Unsere Partner kommen an zwei Tagen im Jahr zu einem intensiven Austausch zusammen. Dabei werden erfolgreiche Lösungen und neue Entwicklungen vorgestellt und diskutiert.

Unternehmeredition: Wie ist Ihre aktuelle Geschäftsentwicklung und wie ist Ihr Ausblick für die nächsten 12 Monate?

Häussler: Aktuell sind 37 Bamtec Produktionsanlagen in Betrieb. Im Jahr 2012 haben wir weitere Anlagen in Österreich und in Portugal in Betrieb genommen. Einen neuen Lizenznehmer konnten wir in Malaysia finden. Im April 2012 werden wir wieder auf der BAUMA in München ausstellen. Die BAUMA zählt zu den weltweit größten Bau-messen und ermöglicht uns, Kontakte zu neuen Lizenznehmern zu knüpfen. Wir planen, in den nächsten 12 Monaten drei weitere Lizenznehmer zu überzeugen.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an Unternehmer in Bezug auf ein erfolgreiches Innovationsmanagement?

Häussler: Eine Idee erfolgreich zu entwickeln und damit Geld zu verdienen dauert, wenn es überhaupt möglich



Wichtigstes Produkt der vor über 40 Jahren gegründeten inhabergeführten Unternehmensgruppe ist die Bamtec Bewehrungsstahlrolle: ein effizientes System für die Planung, Herstellung und den Einbau von Stahlgittern für schwerbelastete Flächen wie Häuserdecken oder Brücken.

ist, länger als gedacht. Gerade in der Entwicklungsphase – einer Phase mit hoher Unsicherheit – muss mit Rückschlägen gerechnet werden. In Businessplänen sollte genügend Zeit und Kapital auch für Rückschläge eingeplant werden.

Unternehmeredition: Welche Vision haben Sie für die nächsten Jahre?

Häussler: Wer Bamtec einmal gesehen hat, weiß, dass Betonstahl in Zukunft gerollt und nicht geflochten wird. Unsere Vision ist es, mit Bamtec weiter an der Spitze zu bleiben und der Rollbewehrung einen ihr zustehenden Marktanteil durch ein überzeugendes Produkt zukommen zu lassen. Parallel arbeiten wir bereits an neuen innovativen Entwicklungen für die Bauindustrie.

Unternehmeredition: Herr Häussler, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Anzeige

Die Geschichte eines Imperiums

Das Kölner Familienunternehmen Stollwerck war über viele Jahrzehnte das mächtigste europäische Schokoladeimperium und eines der größten Süßwarenunternehmen der USA. Mit seinen beiden Hauptprodukten, Schokolade und Automaten, war es eingebunden in den Prozess der Globalisierung. Am Beispiel Stollwerck zeigt Angelika Epple, wie und von wem der vermeintlich anonyme Prozess der Globalisierung vorangetrieben wurde. In mikrohistorischer Perspektive werden einzelne Akteure sichtbar – von der Unternehmensführung bis zum Außendienst. In globaler Perspektive wird deutlich, wie Produkte, Konsumgewohnheiten und Geschäftsmethoden weltweit standardisiert und gleichzeitig kolonial geprägt wurden.

2010. 451 Seiten. 22 Abb. ISBN 978-3-593-39159-5. campus.de



„Der Kapitalmarkt ist ein wichtiger Bestandteil in unserer Finanzierungsstrategie“

Interview mit Dr. Thomas Berger, Vorstandsvorsitzender, KTG Energie AG

Als erstes deutsches Unternehmen in diesem Jahr wagte die KTG Energie AG, ein Tochterunternehmen der KTG Agrar AG, am 29. Juni den Sprung aufs Börsenparkett – an den Entry Standard der Frankfurter Wertpapierbörse. Das auf die Produktion von erneuerbarer Energie aus nachwachsenden Rohstoffen spezialisierte Unternehmen erzielte einen Bruttoemissionserlös in Höhe von 20,7 Mio. EUR. Im Interview spricht KTG-Energie-Vorstandsvorsitzender Dr. Thomas Berger über den Kapitalmarkt als Finanzierungsinstrument und die Zukunftsaussichten im Bereich erneuerbare Energien.

Unternehmeredition: Herr Berger, Sie haben als bisher erstes deutsches Unternehmen dieses Jahr den Sprung aufs Börsenparkett gewagt. Wieso haben Sie sich nicht wie andere Börsenaspiranten vom volatilen Marktumfeld abschrecken lassen?

Berger: Der Schritt erfolgte wohlüberlegt. Ein IPO-Termin ist freilich vom Marktumfeld abhängig. Er wird aber auch maßgeblich vom individuellen Geschäftsmodell bestimmt. Wir haben ein weitgehend konjunkturunabhängiges Geschäftsmodell, somit hat der Zeitpunkt für unsere Gesellschaft gut gepasst. Außerdem hatten wir schon im Vorfeld viele Gespräche mit Ankerinvestoren geführt. Gerade jetzt sind Anleger doch auf der Suche nach konjunkturunabhängigen Geschäftsmodellen mit hohen Cashflows und guten Renditen – das bieten wir.

Unternehmeredition: Was waren die Gründe für das IPO und wofür verwenden Sie das frische Kapital?

ZUR PERSON: DR. THOMAS BERGER

Dr. Thomas Berger ist Vorstandsvorsitzender der KTG Energie AG mit Sitz in Hamburg, die auf die Produktion von erneuerbaren Energien aus nachwachsenden Rohstoffen spezialisiert ist. Als Tochterunternehmen des Landwirtschaftsunternehmens KTG Agrar AG ist die Versorgung mit nachwachsenden Rohstoffen – insbesondere Zweitfrüchten, Gras und Stroh – langfristig gesichert. www.ktg-energie.de



Dr. Thomas Berger

Berger: Der Erlös dient der Wachstumsfinanzierung. Wir wollen unsere Produktionskapazität in den kommenden Jahren verdoppeln und zum Branchenprimus werden.

Unternehmeredition: Was spricht aus Ihrer Sicht für das Finanzierungsinstrument Börse und welche Rolle wird der Kapitalmarkt künftig in Ihrem Finanzierungsmix spielen?

Berger: Der Kapitalmarkt ist ein ganz wichtiger Bestandteil in unserer diversifizierten Finanzierungsstrategie. Mit dem Börsengang haben wir unsere Eigenkapitalbasis gestärkt und die Grundlage für unser weiteres organisches Wachstum gelegt. Das war für uns ein wichtiger erster Schritt. Darüber hinaus haben wir eine Anleihe an der Börse Frankfurt emittiert. Die Anleihe dient der Akquisition von Biogasanlagen. Damit haben wir uns einen weiteren Markt erschlossen und können Opportunitäten im Markt gut und flexibel nutzen. Mit dieser Diversifikation haben wir eine sehr solide und schlagkräftige Ausgangsposition geschaffen.

Unternehmeredition: Wie ist ihre operative Entwicklung und welche Erwartungen haben Sie für das Jahr 2012?

„Die Unternehmer unter den Bankern“

<p>betasystems</p> <p>Kapitalerhöhung</p> <p>6.644.457 Aktien Platzierungspreis: € 1,30 Platzierungsvolumen: € 8,6 Mio.</p> <p>Sole Lead Manager Sole Bookrunner</p> <p>Aug 2012 </p>	<p>itelligence</p> <p>Kapitalerhöhung</p> <p>5.457.243 Aktien Platzierungspreis: € 6,75 Platzierungsvolumen: € 36,8 Mio.</p> <p>Sole Lead Manager Sole Bookrunner</p> <p>Jun 2012 </p>	<p></p> <p>Platzierung Anleihe</p> <p>6,75% Corporate Bond € 35 Mio.</p> <p>Sole Lead Manager Sole Bookrunner</p> <p>Jun 2012 </p>	<p></p> <p>Platzierung Anleihe</p> <p>7,5% Corporate Bond rd. € 45 Mio.</p> <p>Selling Agent</p> <p>Mai 2012 </p>
<p>TWINTEC</p> <p>Kapitalerhöhung</p> <p>3.250.000 Aktien Platzierungspreis: € 1,00 Platzierungsvolumen: € 3,25 Mio.</p> <p>Sole Lead Manager</p> <p>Apr 2012 </p>	<p>EKOSEM-AGRAR</p> <p>Platzierung Anleihe</p> <p>8,75% Corporate Bond € 50 Mio.</p> <p>Sole Lead Manager Sole Bookrunner</p> <p>Mrz 2012 </p>	<p>sunways Photovoltaic Technology</p> <p>Sell-Side Advisory</p> <p>Kapitalerhöhung und Übernahmeangebot durch</p> <p></p> <p>China</p> <p>Jan 2012 </p>	<p>HÖRMANN GRUPPE</p> <p>Sell-Side Advisory</p> <p>Veräußerung einer Mehrheit an der Projektgesellschaft des Geothermie- projektes Geretsried (Enex Power Germany GmbH)</p> <p></p> <p>an ein Family Office</p> <p>Dez 2011 </p>
<p>euromicron Aktien-gesellschaft</p> <p>Kapitalerhöhung</p> <p>1.537.800 Aktien Platzierungspreis: € 16,00 Platzierungsvolumen: € 24,6 Mio.</p> <p>Sole Lead Manager</p> <p>Nov 2011 </p>	<p>assist</p> <p>Sell-Side Advisory</p> <p>Veräußerung von 100% der Geschäftsanteile an</p> <p></p> <p>Niederlande</p> <p>Nov 2011 </p>	<p>REWE</p> <p>Buy-side Advisory</p> <p>Minderheitsbeteiligung an der WASGAU Food Beteiligungs GmbH sowie Abschluss eines Kooperationsvertrags mit</p> <p></p> <p>Pirmasens</p> <p>Sep 2011 </p>	<p>GYSTAR Manesty The Food & Packaging Group</p> <p>Sell-Side Advisory</p> <p>Veräußerung von sämtlichen Assets an</p> <p></p> <p>Waiblingen</p> <p>Aug 2011 </p>

(ausgewählte Transaktionen)

Corporate Finance

- Mergers & Akquisitionen
- Börsengänge/Kapitalmarkttransaktionen
- Anleiheemissionen
- Private-Equity-Beratung
- Debt Advisory

Research & Sales

- Research
- Betreuung institutioneller Kunden
- Aktienplatzierungen
- Roadshows

Financial Markets

- Designated Sponsoring Aktien/Renten
- Brokerage Aktien/Renten
- Specialist Aktien/Renten
- Anleiheplatzierungen
- Elektronisches Orderrouting



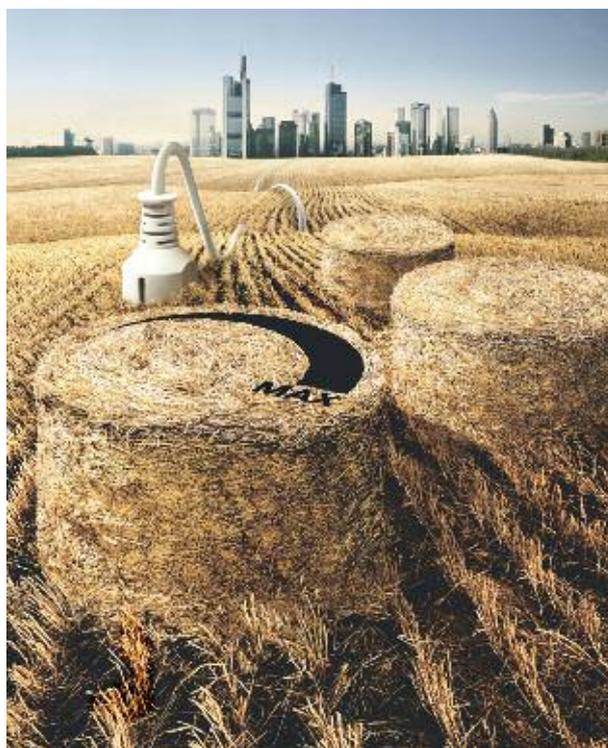
Exklusiver Deutschland-Partner
des European Securities Network
(ESN)

equinet Bank AG
Frankfurt am Main
www.equinet-ag.de
Tel. 0049 (0)69 58997-0

Berger: Uns ist im ersten Halbjahr erneut die Balance zwischen der Steigerung von Umsatz und Gewinn sowie dem Ausbau unserer Kapazitäten als Grundlage für garantierte Erlöse in der Zukunft gelungen. Den Umsatz haben wir um 50,6% auf 13,4 Mio. Euro gesteigert. Das operative Ergebnis (EBIT) haben wir um 45,1% auf 2,6 Mio. Euro verbessert. Mit den bereits ans Netz angeschlossenen Anlagen werden wir den Umsatz und den Ertrag im zweiten Halbjahr im Vergleich zu der ersten Jahreshälfte überproportional steigern.

Unternehmeredition: Der Bereich erneuerbare Energien ist nach einer Hype-Phase stark unter Druck geraten, insbesondere zahlreiche Solarfirmen mussten Insolvenz anmelden. Wie schätzen Sie vor diesem Hintergrund die Zukunftsaussichten generell im Bereich Biogas und speziell für Ihr Unternehmen ein?

Berger: Insgesamt muss man im Bereich der erneuerbaren Unternehmen die Geschäftsmodelle der Unternehmen klar unterscheiden. Probleme haben in der Regel die Equipmenthersteller und Anlagenbauer. Die ganz wenigen reinen Produzenten und Anlagenbetreiber erneuerbarer Energie, zu denen die KTG Energie gehört, sind sehr erfolgreich, auch weil sie unmittelbar vom EEG profitieren. Die KTG Energie befindet sich in einem attraktiven Marktumfeld, denn mit seiner Grund- und Spitzenlastfähigkeit ist Biogas ein echtes Multitalent und daher ein zentraler Baustein der Energiewende, da dies die anderen Energiequellen nicht bieten. Neben den großen Marktchancen und Energievorteilen zeichnet sich das Geschäftsmodell der KTG Energie durch eine sehr gute Planbarkeit aus. Auf der einen Seite garantiert das Erneuerbare Energien Gesetz (EEG) eine feste Einspeisevergütung für den produzierten Strom für 20 Jahre. Auf der anderen Seite profitiert die KTG Energie als Tochterunternehmen eines der führenden



Die KTG Energie AG ist auf die Produktion von erneuerbaren Energien aus nachwachsenden Rohstoffen spezialisiert.
Foto: KTG Energie AG

Landwirtschaftsunternehmen in Europa, der KTG Agrar AG, von einem einzigartigen integrierten Konzept. Durch diese Kooperation ist die Inputversorgung insbesondere durch den Einsatz von Zweitfrüchten langfristig gesichert.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an Unternehmer, die über einen Gang an die Börse nachdenken?

Berger: Der Börsengang und das Being Public ist eine tolle Chance und gute Motivation fürs Kollegium. Das Ganze ist aber auch mit Kosten und zeitlichem Aufwand verbunden. Jeder Unternehmer muss sehr genau prüfen, ob die Gesellschaft dazu bereit ist und sich das Geschäftsmodell dazu eignet. Das Wichtigste aber: Wer sich für ein IPO entscheidet, muss es dann auch konsequent durchziehen. Einen Mittelweg gibt es nicht.

Unternehmeredition: Herr Dr. Berger, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de





Finance ✓ Markets ✓ Solutions ✓



Finanzierungslösungen für den Mittelstand.

Seit ihrer Gründung im Jahr 2005 befasst sich die FMS AG u.a. mit der alternativen Finanzierung im Wege der Eigenemission von Unternehmensanleihen. Somit verfügt die FMS AG über einen reichhaltigen Erfahrungsschatz bei der Planung, Strukturierung, Koordination und erfolgreichen Umsetzung dieser Kapitalmaßnahmen.

Die FMS AG versteht sich dabei als Navigator an der Seite des Unternehmens. Sie koordiniert den Gesamtprozess je nach Aufgabenstellung mit allen eingebundenen Spezialisten ziel- und ergebnisorientiert.

Wir sind Gründungs-Coach von



Wir sind Emissionsexperte von



FMS Aktiengesellschaft

Ohmstraße 22 · 80802 München · **Tel.:** 089/990139-0

Fax: 089/990139-77 · **E-Mail:** info@fms-ag.de

www.fms-ag.de

Innovationsmanagement als Erfolgstreiber

Noch Nachholbedarf im Mittelstand

*Von Dr. Alexander Schumann, Chefvolkswirt,
Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)*

Das Thema Innovation wird für Unternehmen immer mehr zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor: Wer Marktanteile sichern, Exportregionen erobern, wer Kunden an sich binden und neue Zielgruppen erschließen will, kommt an neuen Ideen für Produkte und Dienstleistungen nicht vorbei. Daher sollte das Management von Innovationen die Agenda von Unternehmenslenkern weitaus stärker bestimmen. Es gilt vor allem, Faktoren abzubauen, die das Innovationsgeschehen hemmen, und Bedingungen zu schaffen, die Neues begünstigen. Das Innovationsmanagement wird jedoch in der Praxis noch nicht mit der gebotenen Konsequenz verfolgt.

Häufig noch kein gut strukturierter Prozess

Der aktuelle DIHK-Innovationsreport zeigt, dass knapp 72% der Unternehmen bislang systematisches Innovationsmanagement implementiert haben. Schaut man allerdings etwas genauer hin, so beschränkt sich solch ein System bei immerhin 43% auf erste Ansätze und ist noch kein gut strukturierter Prozess. Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben es aus Ressourcengründen oft schwer, eine Innovationskultur auch organisatorisch zu verankern. Nach dieser Innovationskultur gefragt, geben rund 73% an, hier noch nichts Wesentliches erreicht zu haben. Es besteht also Handlungsbedarf.

KMU können sich noch steigern

An Ideen oder kreativem Potenzial herrscht kein Mangel in vielen KMU in Deutschland. Wenn es jedoch um die



Dr. Alexander Schumann

systematische Erfassung dieser Ideen, beispielsweise von Mitarbeitern, geht, dann fehlt es oftmals an einem geeigneten strategischen Umgang. Gleiches gilt für spätere Phasen des Innovationsprozesses, z.B. den Patentschutz, das Kooperationsmanagement (z.B. mit Forschungseinrichtungen) oder die Vermarktung von Innovationen. Hier liegen Potenziale brach. Professionelles Innovationsmanagement hilft ebenfalls bei der Kreditfinanzierung von Entwicklungsprojekten. Da zu Beginn der Innovation meist immaterielle Aktiva im Vordergrund stehen, es also noch keine Möglichkeit der dinglichen Besicherung gibt, kann der Kreditnehmer durch ein professionelles Innovationsmanagement überzeugen. Das gilt umso mehr vor dem Hintergrund perspektivisch strengerer Eigenkapitalunterlegungsregeln seitens der Banken (Stichwort Basel III). Als Reaktion auf

ZUR PERSON: DR. ALEXANDER SCHUMANN

Dr. Alexander Schumann ist Chefvolkswirt und Leiter des Bereichs „Wirtschaftspolitik, Mittelstand, Innovation“ beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK). Als Dachorganisation der 80 IHKs vertritt der DIHK die Interessen von rund 3,6 Mio. deutschen Unternehmen gegenüber der Bundespolitik und den europäischen Institutionen. www.dihk.de



**Nur der Markt weiß,
was Ihr Unternehmen
wert ist.**

Anonym Gebote einholen
und dann entscheiden.

- ◆ Keine Kosten
- ◆ Kein Risiko
- ◆ Keine Berater
- ◆ Keine Gerüchte

Jetzt testen!

www.fairvaluepartners.com

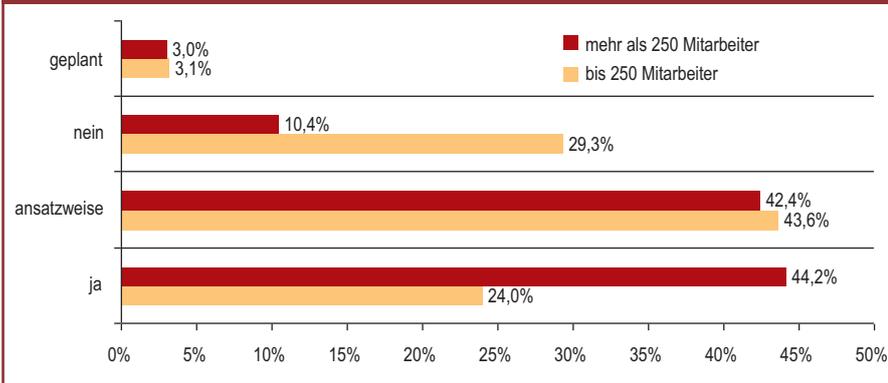
Individualisierte Kaufpreisgebote direkt vom Investor ohne Offenlegung der eigenen Identität.

FAIR VALUE
partners

Luise Ullrich Str. 8
82031 Grünwald / München
089 – 998 997 40

www.fairvaluepartners.com

Abb. 1: BETREIBT IHR UNTERNEHMEN EIN SYSTEMATISCHES INNOVATIONSMANAGEMENT?



Quelle: DIHK-Innovationsreport 2011

den Bedeutungszuwachs von Innovationsmanagement haben die IHKs und Wirtschaftsverbände ein umfangreiches Unterstützungsangebot für die Unternehmen entwickelt: Sie bieten Veranstaltungen, Seminare, Workshop-Reihen sowie Zertifizierungslehrgänge und Audit-Werkzeuge für Innovationen an, mit denen sich Fach- und Führungskräfte aus Unternehmen zum betrieblichen Innovationsmanagement informieren und ihre Kompetenzen weiterentwickeln können.

Aufgaben eines Innovationsmanagers

Sogar ein neues „Berufsbild“ ist entstanden: der Innovationsmanager. Zu seinen Aufgaben zählt es, Innovationsstrategien zu entwickeln, den gesamten Innovationsprozess zu überwachen und zu steuern – alles mit dem Ziel, die Kreativität der Mitarbeiter in zielgerichtetes Handeln einmünden zu lassen. Hierzu werden zum einen ganz handfeste Fertigkeiten benötigt, die richtigen Managementwerkzeuge und -methoden für die Innovationsvorhaben. Zum anderen sind Soft Skills gefragt, also die Fähigkeit, Mitarbeiter in ihrer Kreativität zu fördern, sie für neue Ideen zu begeistern und Konflikte in der Teamarbeit zu vermeiden. Der Aufgaben- und Tätigkeitsbereich eines Innovationsmanagers ist dabei nicht an Unternehmensbereiche wie Marketing, Vertrieb, Controlling, F&E und Produktion gebunden, und es gibt demgemäß keine festgelegte oder empfohlene Positionierung dieser Funktion im Unternehmen. Mancherorts sind Innovationsmanager als Stabsfunktion

der Geschäftsführung zugeordnet oder sie sind Teil der Linienorganisation; anderenorts wiederum hat der Innovationsmanager eine eigenständige Querschnittsfunktion. Zahlreiche Unternehmen hingegen schaffen keine Sonderfunktionen. Die Aufgaben werden von Mitarbeitern aus der Linien- oder Projektfunktion zusätzlich wahrgenommen. Es hängt letztendlich von der jeweiligen Unternehmensgröße und -struktur ab, welche Person diese Funktion einnehmen sollte und wo sie angedockt wird. Der Erfolg des Innovationsmanagers stützt sich aber immer auf den Goodwill des gesamten Unternehmensteams, er benötigt Unterstützung durch Führungskräfte und Mitarbeiter, die kompetent und systematisch in die Veränderungsprozesse eingebunden sind.

Fazit

Das Wissen um die Bedeutung eines strategischen Innovationsmanagements nimmt bei Unternehmen, Kammern und Verbänden stetig zu. Auch die Politik engagiert sich: So vergibt das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) seit einiger Zeit „Innovationsgutscheine“. Sie fördern finanziell die externe Beratung zur Vorbereitung und Durchführung von Produkt- und technischen Verfahrensinnovationen. Die BMWi-Innovationsgutscheine decken 50% der Ausgaben für externe Beratungsleistungen durch vom BMWi autorisierte Beratungsunternehmen. Ziel des Ministeriums ist es, die Zahl der innovativen Unternehmen in Deutschland weiter zu erhöhen.

„Der Zugang zu radikalen Innovationen gelingt eher über Start-ups“

Interview mit Dr. Alex von Frankenberg, Geschäftsführer, High-Tech Gründerfonds

Zugang zu Innovationen und neuen Technologien kann auch eine Übernahme oder Beteiligung an Hightech-Start-ups bieten. Im Portfolio des High-Tech Gründerfonds (HTGF) finden sich zahlreiche vielversprechende Unternehmen. Der HTGF ist im Herbst 2005 als Public Private Partnership gestartet, um die Finanzierungslücke in der Frühphase zu verringern. Im Interview spricht Geschäftsführer Dr. Alex von Frankenberg über die Ziele des HTGF und warum dessen Portfoliounternehmen die Innovationskraft des Mittelstands stärken können.

Unternehmeredition: Herr Dr. von Frankenberg, wer steht hinter dem HTGF und welche Ziele verfolgen Sie?

Frankenberg: Investoren in die beiden Fonds des HTGF sind die Industrie, das Bundeswirtschaftsministerium und die KfW. Aktuell sind am HTGF II 14 Unternehmen beteiligt. Dabei handelt es sich nicht nur um große Konzerne. Mit rund 500 Mio. Euro Umsatz ist CeWe Color ein mittelständisches Unternehmen und derzeit – noch – das kleinste Unternehmen im Kreis unserer privaten Investoren. Der HTGF verfolgt klar zwei Ziele: zum einen ein Förderziel, bei dem es darum geht, einen signifikanten Beitrag zur Schließung der Seed-Finanzierungslücke zu leisten. Konkret heißt das, dass wir pro Jahr 40 bis 50 Neuinvestments tätigen. Dabei agieren wir in der Seedphase als Leadinvestor, der signifikanten Mehrwert stiftet. Das zweite Ziel betrifft die Wertentwicklung des Fonds: Wir wollen nicht nur Geld ausgeben, sondern es unseren Investoren auch wieder zurückzahlen.

Unternehmeredition: Welche Vorteile können sich für die Innovationsfähigkeit des Mittelstands durch die

ZUR PERSON: DR. ALEX VON FRANKENBERG

Dr. Alex von Frankenberg ist Geschäftsführer des High-Tech Gründerfonds und verantwortet dort die Investments in Hardware- und Softwareunternehmen. Zuvor war er verantwortlich für Spin-offs aus der Corporate Technology von Siemens.
www.high-tech-gruenderfonds.de



Dr. Alex von Frankenberg

Übernahme von innovativen Start-ups aus Ihrem Portfolio ergeben?

Frankenberg: In unserem Portfolio findet man eine Vielfalt von radikalen Innovationen, neuen Technologien, neuen Geschäftsmodellen und tollen Unternehmern. Die Übernahme eines dynamischen Hightech-Start-ups hat eine ganze Reihe von Vorteilen: nicht nur den Zugang zu zukunftsfähiger, vielleicht einzigartiger Technologie, sondern auch zu Kunden und Märkten. Es gibt drei wichtige Punkte, die meiner Ansicht nach oft übersehen werden: Zum einen ist es in etablierten Strukturen sehr schwer, radikale disruptive Innovationen hervorzubringen. Das hohe Risiko des Scheiterns, aber auch die Gefahr, eine bestehende Business Unit zu attackieren, sorgt für Abstoßungsreaktionen. Der

Zugang zu radikalen Innovationen gelingt eher über Start-ups. Ein zweiter Punkt ist das nicht eingetretene Risiko. Nicht alle Innovationsvorhaben sind erfolgreich. Übernimmt nun ein Mittelständler eine funktionierende Innovation, dann „spart“ er sich die vier Flops, die mit einem Erfolg einhergehen. Der dritte Punkt ist der Unternehmer- und Management Pool, den ein Unternehmen bekommt, wenn es ein Start-up übernimmt. Erfolgreiche Gründer haben nicht nur die Erfahrung und das Handwerkszeug, sondern vor allem das Selbstbewusstsein und die finanzielle Freiheit, auch in etablierten Strukturen etwas wirklich zu bewegen.

Unternehmeredition: Was macht die jungen Firmen des HTGF besonders? Welche Kriterien müssen Unternehmen erfüllen, um eine Finanzierung zu erhalten?

Frankenberg: Wir suchen Unternehmen, die etwas radikal Neues machen. Das liegt fast immer in der Techno-

logie, kann aber auch im Geschäftsmodell oder dem Marktengang liegen. Inhaltlich müssen wir von der Überlebensfähigkeit und einer guten Wertentwicklung des Unternehmens überzeugt sein. Wir brauchen nicht unbedingt den 100-Mio.-Exit, eine Chance auf einen Verkaufserlös von mindestens 10 Mio. EUR wollen wir allerdings sehen. Entscheidend sind für uns die Gründer, wobei wir auch unvollständige Teams finanzieren, wenn diese sich ergänzen lassen. Natürlich wollen wir ein profitables Geschäftsmodell, nachhaltige Wettbewerbsvorteile und signifikante Märkte sehen.

Unternehmeredition: Im Herbst 2005 haben Sie Ihren ersten Fonds mit einem Volumen von 272 Mio. EUR aufgelegt. Welches Fazit ziehen Sie heute?

Frankenberg: Der Fonds performt über den Erwartungen. Überrascht sind wir von einer zunehmenden Kon-

Anzeige

VR Equitypartner

Wir bieten Perspektiven.

Die erste Adresse für
mittelständische Unternehmen
im deutschen Sprachraum

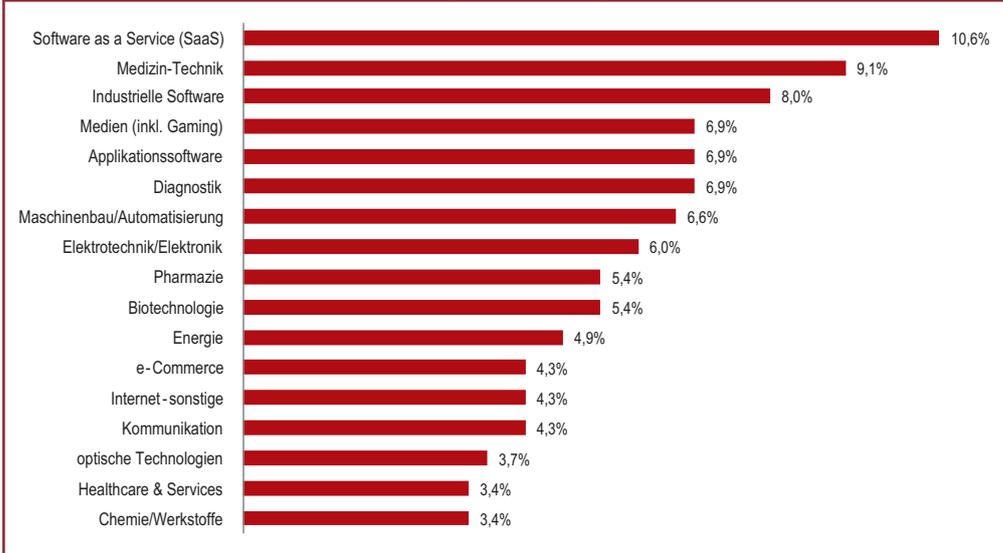
- Wachstums- und Expansionsfinanzierung
- Unternehmensnachfolge und Gesellschafterwechsel
- Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen
- Mezzaninefinanzierung

VR Equitypartner zählt zu den führenden Eigenkapitalfinanzierern in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wir begleiten mittelständische Familienunternehmen bei der strategischen Lösung komplexer Finanzierungsfragen.

Kontakt: VR Equitypartner GmbH
Frankfurt
 Telefon: +49 69 7447-7209
Münster
 Telefon: +49 251 706-4723
Wien
 Telefon: +43 1 532 20 14-0
 E-Mail: mail@vrep.de
 Internet: www.vrep.de



ABB. 1: BISHERIGE FINANZIERUNGSZUSAGEN (INSGESAMT 348) DES HTGF NACH TECHNOLOGIEFELDERN



Stand: 31.08.2012
Quelle: High-Tech Gründerfonds

zentration der Zusagen auf Berlin, Bayern, NRW und Baden-Württemberg. Berlin hat sich vom dritten Platz zum Spitzenreiter entwickelt. Wenig überraschend ist die hohe Anzahl von Software-Deals. Trotzdem ist das Portfolio ziemlich ausgeglichen. Ein knappes Drittel sind Medizintechnik- und Biotechnologieunternehmen. Wir finanzieren aber auch klassische deutsche Industriethemen wie Maschinenbauer, Unternehmen mit Antriebs-, Steuerungstechnologien, Messtechnik-, Energie- und Laserunternehmen. Bei 26 Unternehmen konnten wir einen Exit realisieren, 36 sind insolvent gegangen, sieben haben wir liquidiert.

Unternehmeredition: Was waren die größten Success Stories, die bisher aus dem HTGF-Portfolio hervorgegangen sind?

Frankenberg: Wir haben eine ganze Reihe von Spitzenreitern. Der bisher mit Abstand erfolgreichste Exit war der Verkauf der CorImmun. Mit den erfolgsabhängigen Zahlungen werden wir ein zweistelliges Multiple realisiert haben. Umsatzspitzenreiter ist MisterSpex, am meisten Geld hat die Heliatek eingesammelt.

Unternehmeredition: Wie viele der von Ihnen finanzierten Start-ups wurden bisher von anderen Unternehmen akquiriert? Können Sie Beispiele aus dem Mittelstand nennen?

Frankenberg: Zwei Drittel unserer 26 Exits waren klassische Trade Sales, der Rest Secondaries, also Verkäufe an andere Investoren. Gute Beispiele für Übernahmen aus dem Mittelstand ist die Firma Teufel, die unser Unternehmen Raumfeld gekauft hat, oder Taprogge, die unseren Anteil an der Terrawater gekauft hat. Wir haben aber auch schon ein Unternehmen an einen bulgarischen Mittelständler und zwei an malaysische Unternehmen verkauft.

Unternehmeredition: Im Oktober 2011 ging Ihr zweiter Fonds mit einem Volumen von 288,5 Mio. EUR an den Start. Welche wesentlichen Veränderungen gibt es im Vergleich zum Vorgänger?

Frankenberg: Der Hauptunterschied zwischen den beiden Fonds ist die viel höhere Beteiligung der Industrie am HTGF II. Der Grund für deren Engagement ist fast ausschließlich der direkte Zugang zu einem spannenden Portfolio von Hightech-Unternehmen. Gleich geblieben ist das hohe Engagement des gesamten HTGF-Teams, zugenommen hat die Erfahrung, die wir aus den bisher 288 Investments gewonnen haben.

Unternehmeredition: Herr Dr. von Frankenberg, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Unternehmer finanzieren Unternehmer.

„ Kapitalgeber zu finden, ist für einen Mittelständler heute kein Problem. Einen Finanzierungspartner zu finden, der die eigene Vision teilt und das Geschäft mit seiner Erfahrung und seinen Kontakten wirklich voranbringt, dagegen schon. Mit FIDURA haben wir einen echten Glückstreffer gelandet. “

Dr. Thomas Fries, Geschäftsführer
Fries Research & Technology GmbH



Die **Fries Research & Technology GmbH (FRT)** vermisst Oberflächen und Materialien im Mikro- und Nanometerbereich für Kunden aus Produktion und Forschung aus der ganzen Welt. Über 500 3D-Oberflächenmessgeräte sind bei Unternehmen aus der Automobil- und Halbleiterindustrie, der Mikrosystemtechnik und der Solartechnik im Einsatz. Der Weg dorthin war nicht immer ganz einfach. Um unternehmerisch in neue Dimensionen vorstoßen zu können, musste sich FRT von einem Dienstleister zu einem Gerätehersteller wandeln. Das nötige Kapital steuerte FIDURA bei.

FIDURA Private Equity Fonds investieren direkt in technologieorientierte Wachstumsunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, die sich in besonderer Weise dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlen. Als Kapitalgeber, Coach und Sparringspartner begleiten wir kleine und mittlere Unternehmen ab einer Million Euro Umsatz bei der Umsetzung ihrer Wachstumspläne. Mit Eigenkapital, Kontakten und – wenn wir gefragt werden – auch mit Rat und Tat bei Managementfragen. Dabei gehen wir ausschließlich Minderheitsbeteiligungen ein. Weil wir wissen, dass Sie der wichtigste Aktivposten Ihres Unternehmens sind. Sprechen Sie mit uns: **Tel. (089) 23 88 98-10.**

www.fidura.de

Unsere Portfoliounternehmen:

mechatronic
systemtechnik gmbh
Umsatzwachstum 100%

sensordynamics
Unternehmenswert verfünffacht

WEBfactory[®]
Umsatzwachstum 30%

FRT
Fries Research & Technology
Umsatzwachstum 50%

Gezieltes Innovationsmanagement sichert ein Überleben in gesättigten Märkten

Wer gute Ideen aufspürt und umsetzt, macht sein Unternehmen fit für die Zukunft

Von Prof. Dr. Arnold Weissman und Marcel Megerle, Weissman & Cie.

„Das haben wir bei uns schon immer so gemacht“: Führungskräfte in Familienunternehmen, die noch immer neue Ideen und notwendige Veränderungsprozesse mit diesem Totschlagargument von der Tagesordnung fegen, werden über kurz oder lang zum Umdenken gezwungen – oder sie verschwinden von der Bildfläche. Modern geführte Familienunternehmen haben längst begriffen, dass gut gemanagte Prozesse von der Invention zur Innovation langfristig ein signifikanter Hebel für organisches Wachstum sind. Wie aber implementiert man solche Prozesse ziel- und ergebnisorientiert? Zunächst einmal sollte man wissen, wonach man sucht – und zwar auf der Führungsebene, denn dort liegt die Steuerhoheit. Im Kern geht es darum, sich über kontrollierte Denk- und Entwicklungsprozesse mit immer wieder optimierten Produkten und Dienstleistungen vom Wettbewerb zu differenzieren. Denn am Ende kauft ein aufgeklärter kritischer Kunde keine Produkte, sondern den Nutzen, der aus ihrer jeweiligen Funktion und Anwendung entsteht. Wer also dermaßen erkennbaren Nutzen stiftet und damit nicht ohne weiteres austauschbar ist, steigert auch den eigenen Unternehmenswert.

„Not macht erfinderisch“

Innovationsdruck entsteht meistens aus sich abzeichnenden oder bereits bestehenden Markttrends und konkreten Problemkonstellationen. Zunächst gilt es, viele gute Ideen zu entwickeln, die besten nach klar



Prof. Dr. Arnold Weissman



Marcel Megerle

definierten Kriterien auszuwählen und diese anschließend zu realisieren. Dazu gehört eine konstruktive, motivierende Unternehmenskultur, in der alle Ideen und Vorschläge willkommen sind, auch solche, die von außen in das Unternehmen getragen werden. Wer dem sogenannten „not-invented-here“-Syndrom unterliegt, schmort im eigenen Saft und verhindert neue Sichtweisen. Auch autoritäre Strukturen stören bei kreativen Prozessen und müssen überwunden werden. Visionäres Denken kann nur gedeihen in einem Klima von Offenheit, Transparenz und gegenseitiger Akzeptanz, Wertschätzung und nicht zuletzt auch Dankbarkeit. Sind alle über die unterschiedlichsten Kanäle eingeflossenen und gespeicherten Ideen dokumentiert, so gilt es, diese zu strukturieren und ihre Verwertbarkeit auf Basis der Kompatibilität mit den strategischen Unternehmenszielen zu prüfen. Das funktioniert nur, wenn die Unternehmensführung vorher sowohl den Innovationsbedarf als auch die damit verbundenen Chancen kenntlich gemacht hat. Im Idealfall werden also bereits Trends mit ihren künftigen Potenzialen identifiziert, Kundenbedürf-

ZUR PERSON: PROF. DR. ARNOLD WEISSMAN UND MARCEL MEGERLE

Prof. Dr. Arnold Weissman ist Gründer und Hauptgesellschafter der Strategieberatung Weissman & Cie. sowie der Weiterbildungsplattform Weissman Institut der Weissman Gruppe. Marcel Megerle ist Mitglied der Geschäftsleitung der Weissman Gruppe und verantwortet interne wie ausgewählte externe Strategiprojekte. www.weissmann.de

FRAND & Mittelstand

Bei nationalen und internationalen Patenten

*Von Paul-Alexander Wacker, Gründer und Geschäftsführer,
Kuhnen und Wacker*

„FRAND“ ist die Abkürzung der englischen Worte „Fair“, „Reasonable“, „And“, „Non Discriminatory“ und wird noch nicht für die Verhaltensregeln von Großkonzernen im Umgang mit mittelständischen Zulieferern verwendet. Vielmehr steht FRAND für die Basis, mit der Lizenzen von standardessenziellen Patenten bewertet werden sollten.

Standardrelevante und -essenzielle Patente

Daher folgt die Frage: Wie entstehen standardrelevante und standardessenzielle Patente? Viele Firmen arbeiten in ihren Fachgebieten an der Entwicklung von innovativen Produkten und Verfahren. Dabei kommt bei technisch funktionellen Schnittstellen zu Produkten anderer Hersteller schnell die Frage auf, wie die reibungslose Zusammenarbeit erfolgt. Es ergibt sich bei dieser Frage dann ebenso schnell die Notwendigkeit eines Gesprächs mit diesen Herstellern, um sich auf eine gemeinsame Basis für diese Schnittstelle zu einigen, und zwar umso mehr, wenn mehrere Hersteller mit dieser Schnittstelle arbeiten wollen. Im Zeitalter der sich rasend schnell entwickelnden Telekommunikation geht es dabei um den Austausch von Informationssignalen zwischen Sender und Empfänger und um die Transportmittel, wie Leitungen, Frequenzen, Sende- und Empfangseinrichtungen sowie die Signalkonfiguration.

Standardisierungen durch ETSI

In der EU werden die Standardisierungen durch ETSI (European Telecommunications Standards Institute) als Normungsgremium geregelt. Sobald ein Patentinhaber bereit ist, sein als standardrelevant beurteiltes Patent bei ETSI registrieren zu lassen, geht er gleichzeitig die Ver-



Paul-Alexander Wacker

pflichtung ein, dieses Patent unter FRAND-Bedingungen zu lizenzieren. Das Ziel von FRAND ist ein Interessenausgleich zwischen den Lizenzgebern und Herstellern, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen von den patentgeschützten Technologien unter Verwendung des vorgegeben Standards Gebrauch machen wollen.

Weltweiter Streit um die Höhe der Lizenzzahlungen

Leider ist diese Idealvorstellung in der Praxis mit einer Reihe von Problemen behaftet, die faktisch zu einem Marktausschluss von weniger mächtigen, also meist mittelständischen Betrieben führen kann. Aus diesem Grunde gibt es in den USA nur RAND-Regelungen, weil dort der industrielle Mittelstand wegen der viele Millionen Dollar teuren Discovery-Verfahren bei Patentverletzungsverfahren zunehmend verschwindet. Bei RAND wird auf den Bestandteil „Fair“ verzichtet, weil dieser zwischen Großunternehmen nicht notwendig ist. Zu welchen Dimensionen sich aber Streitige Lizenzverhandlungen entwickeln können, das zeigen täglich die Schlagzeilen um den weltweiten Streit bei vielen Gerichten um die Höhe der Lizenzzahlungen zwischen Microsoft, Apple, Samsung usw., wo es um mehrere Milliarden an Zahlungsforderungen geht. Auch wenn die Kunden von den Streitparteien einerseits schadenfroh den Sieg oder

ZUR PERSON: PAUL-ALEXANDER WACKER

Paul-Alexander Wacker (info@kuhnen-wacker.com) ist Gründer und Geschäftsführer der Patent- und Rechtsanwaltskanzlei Kuhnen & Wacker, die auf Schutz, Lizenzierung und Verteidigung von gewerblichen Schutzrechten wie Patenten, Marken und Design sowie Urheberrechten spezialisiert ist. Wacker berät seit 35 Jahren Mandanten auf allen Gebieten des geistigen Eigentums. www.patentfirm.de



www.baaderbank.de

Unsere Kunden finden es gut, dass wir zwischen zwei Stühlen sitzen.

Unternehmensfinanzierung über den Kapitalmarkt. Eine attraktive Alternative zu klassischen Finanzierungsinstrumenten. Als einer der Marktführer bieten wir intelligente Eigen- und Fremdkapitallösungen für Unternehmen unterschiedlichster Größe. Aus einer Hand. Und aus einem Guss. Dazu beste Verbindungen zum Kapitalmarkt, Unabhängigkeit in der Beratung und natürlich exzellente Kontakte zu einem breiten Investorenkreis. Interessiert? Dann wenden Sie sich einfach an: financing.group@baaderbank.de

1983 gegründet und bis heute inhabergeführt ist die Baader Bank die führende Investmentbank im Handel und in der Abwicklung von Finanzinstrumenten. Investoren beraten wir unabhängig und auf Augenhöhe. Unternehmern bieten wir modernste Finanzierungslösungen. Kurz: Wir bieten Ihnen 360 Grad Performance – mit höchstem Anspruch an Qualität und Expertise.

Die Bank zum Kapitalmarkt.

BAADER

die Niederlage der einen Partei gegenüber der anderen verfolgen, so wird doch andererseits schnell klar, dass die Kosten und Lizenzen ebenfalls von den Kunden bezahlt werden müssen.

Patentstreit von kleineren Firmen meist nicht finanzierbar

Diese Marktmacht haben aber weder mittelständische Firmen, die ihre Patente zu dem Pool von oft Tausenden von standardrelevanten Patenten einbringen wollen und es oft schwer haben, bei ETSI miteingeladen zu werden. Noch werden jene mittelständischen Firmen gefragt, die in ihren Produkten und Verfahren einschlägig standardrelevante Patente nutzen wollen. Denn diese müssen neben einem unbedingten, ernsthaften Lizenzangebot auch hohe Lizenzen bezahlen oder zumindest hinterlegen oder den Lizenzgeber nach billigem Ermessen bestimmen lassen, um überhaupt als ernsthaft akzeptiert zu werden und um einer einstweiligen Verfügung wegen des Vorwurfs der Patentverletzung zu entgehen (vgl. BGH Orange-Book-Entscheidung). Ein Verhandlungsspielraum ist dabei oft schon deshalb nicht gegeben, weil ein Patentstreit meist von kleineren Firmen wegen des aus hohen Streitwerten resultierenden Prozesskostenrisikos nicht finanzierbar und daher auch nicht zu klären ist.

Zeitlich befristetes Monopol

Mit der Gewährung eines Patentbesitzes wird von den Patentbehörden ein zeitlich befristetes Monopol deshalb erteilt, damit Wettbewerber, die keine Lizenz wollen oder bekommen, sich selbst eine andere technische Lösung für ein ähnliches Problem überlegen und damit den technischen Fortschritt befördern. Wird aber ein Patent zum Standard erklärt, dann entsteht ein weiteres Monopol, das definitionsgemäß gerade nicht mehr durch eine andere Lösung ersetzt werden kann. Vor vielen Jahren hat der Videorecorder-Standard VHS die qualitativ bessere Lösung von Betamax deshalb überholt, weil hinter VHS eine stärkere Wirtschaftsmacht stand.

Zwangslizenzen

Für die Erteilung von Zwangslizenzen, z.B. für in absehbarer Zeit durch Umgehungslösungen nicht erreichbare alternative Lösungen von Medikamenten, die dringend für die Volksgesundheit gebraucht werden, kann ein Medikamentenhersteller beim Bundespatentgericht die Gewährung einer Zwangslizenz beantragen. Im positiven Fall könnte das erkennende Senat des Gerichts dann auch die Lizenzgebühr festsetzen. In den meisten der vergangenen Jahre wurde eine solche Zwangslizenz selbst bei wichtigen Krebsmedikamenten nicht gewährt, weil das Gericht einen staatlichen Eingriff in die freie (soziale?) Marktwirtschaft nicht befördern will, obwohl ca. zwei Drittel der Gesundheitskosten allein hierfür aufgewendet werden müssen. Daher müsste das Kartellamt die Bedingungen für die Gewährung von Zwangslizenzen möglichst schnell so definieren, dass durch Marktmissbrauch eine Gefährdung der wirtschaftlichen Grundlage



Foto: PantherMedia / Bettina Glaser

im Gesundheitssystem erfolgen kann. Ein ähnlicher Marktmissbrauch erfolgt, wenn nur noch Großunternehmen die Bedingungen für hohe Lizenzzahlungen untereinander vereinbaren und damit mittelständische Lizenznehmer vom Marktzugang ausschließen.

Für die Volkswirtschaft von existenzieller Bedeutung

Dies ist schon deshalb für die Volkswirtschaft von existenzieller Bedeutung, weil heute die derzeit standardessenziellen Patente für die Telekommunikation die Grundlage für die Steuerung und Gefahrenreduktion im gesamten Verkehrsnetz betreffen und die vielen zukünftigen Entwicklungen auf diesem Gebiet auf Großunternehmen beschränken, die mit anderen und oft steuerlich finanzierten Mitteln die hohen Lizenzzahlungen leisten können. Die Volkswirtschaft der Bundesrepublik und auch von und für Europa ist von der wirtschaftlichen Existenz und Kreativität der KMU abhängig, die gerade in diesem Bereich besonders erfolgreich und erfinderisch sind. Gleiches gilt im Bereich der Medizintechnik, wo immer mehr klassische Stand-alone-Geräte mit den Möglichkeiten der modernen Telekommunikationstechnik vernetzt werden müssen, um schneller und besser Leben retten und unnötig lange Schmerzen vermeiden helfen können. Auch auf diesen Technikgebieten sind die KMU besonders kreativ und erfolgreich.

Fazit:

Dies bedeutet, dass wenn das Kartellamt die Schwellen für die Fälle des Marktmissbrauchs definiert hat, der Gesetzgeber diese für die Erteilung von Zwangslizenzen in das Patentgesetz übernehmen sollte, damit das Bundespatentgericht neben der Tatsache, dass bereits eine FRAND-Erklärung vorliegt, dennoch dem Bundespatentgericht eine der Festsetzung der Höhe der Zwangslizenz entsprechende Festsetzung des Lizenzsatzes nach FRAND-Bedingungen ermöglicht wird und nicht erst ein Verletzungsprozess abgewartet werden muss.

DÜSSELDORFER
AUF SICHTSRATS
SYMPOSIUM

16.11.2012 | INDUSTRIE-CLUB
DÜSSELDORF

www.

Institute-of-Directors.

de



DEUTSCHES
VERWALTUNGS- &
AUF SICHTSRATS
INSTITUT E.V.®

Innovations-Promotoren im Aufsichtsrat

Professionelle Treiber für das Unternehmenswachstum

Von Dr. Klaus Weigel, Geschäftsführender Gesellschafter,
WP Board & Finance GmbH

Unternehmen brauchen Innovationen für ihr Wachstum wie Menschen die Luft zum Atmen. Allerdings wird diese Luft sozusagen immer dünner, weil sich Unternehmen aus immer mehr Ländern erfolgreich am globalen Innovationswettbewerb beteiligen. Daher sind auch mittelständische Unternehmen etwa gut beraten, über internationale Innovationspartnerschaften nachzudenken. Dies unterstützt die Expansion in neue Märkte und ermöglicht es, in einem internationalen Team Innovationen voranzutreiben und damit die weltweite Konkurrenz auf Abstand zu halten. Allerdings bringen solche Partnerschaften neue Risiken im Hinblick auf Compliance und Vertraulichkeit mit sich. Trotzdem sind die Chancen vielfach hoch, dadurch schneller neue Märkte und Umsatzpotenziale zu erschließen. Dies betrifft auch die Innovation von Geschäftsmodellen, denn in jeder Branche gibt es immer wieder neue Lösungen und damit neue Herausforderungen.

Innovationsmanagement steuert Innovationsprozesse

Ein professionelles Innovationsmanagement ist ein wesentlicher Treiber für die internationale Wettbewerbsfähigkeit und damit das Wachstum und den Wert von Unternehmen. Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass hinter bedeutenden Innovationen immer sog. Promotoren stehen, die den Innovationsprozess vorantreiben. Das klassische Promotorenmodell ging von einem Machtpromotor und einem Fachpromotor aus. Es wurde später um den Prozesspromotor erweitert, der diese beiden Partner verbindet und dafür sorgt, dass Entscheider und Entwickler bzw. Macht- und Fachpromotoren auch tatsächlich zusam-

ZUR PERSON: DR. KLAUS WEIGEL

Dr. Klaus Weigel (klaus.weigel@board-finance.de) ist Geschäftsführender Gesellschafter der WP Board & Finance GmbH, Bad Homburg v.d. Höhe, die bereits seit 2006 Unternehmen bei der professionellen Zusammensetzung von Beiräten und Aufsichtsräten unterstützt. Er war 25 Jahre im Corporate-Finance- und Private-Equity-Geschäft in leitenden Funktionen sowie als Mitglied in Beiräten und Aufsichtsräten tätig. www.board-finance.de

menkommen. Eine weitere wichtige Rolle spielen sog. Beziehungspromotoren, die zwischenbetriebliche Innovationsbarrieren überwinden helfen. In den Promotorenmodellen schwingt die Vorstellung mit, dass die Promotoren Mitarbeiter bzw. Führungskräfte des betreffenden Unternehmens sind. Die Realität zeigt aber, dass zunehmend auch externe Personen als Promotoren auftreten. Unternehmen sollten daher auch bei der Besetzung von Aufsichts- und Kontrollgremien auf solche Promotoren achten. Bei unseren Mandaten für die Besetzung von Beiräten und Aufsichtsräten werden wir regelmäßig gebeten, Persönlichkeiten zu identifizieren, die ihre Erfahrungen aus Forschung und Entwicklung und damit als Treiber von Innovationsprozessen einbringen können. Zugleich können durch ihre Einbindung in unternehmerische FuE-Prozesse Risiken verringert werden. Solche Gremienmitglieder sind auch hilfreich, um geeignete Innovationspartnerschaften auf internationalen Märkten zu knüpfen.

Professionelle Besetzung von Kontroll- und Aufsichtsgremien

Die Fähigkeit, Innovationsprozesse zu begleiten und voranzutreiben, ist ein wichtiger Aspekt für die professionelle Zusammensetzung von Kontroll- und Aufsichtsgremien. Eine gute Mischung aus unternehmerischen Persönlichkeiten, Erfahrungen und Fähigkeiten im Beirat bzw. Aufsichtsrat ist wesentlich für dessen erfolgreiche Arbeit. Entscheidend ist letztlich immer der Nutzen, den die einzelnen Mitglieder des Gremiums aufgrund ihres beruflichen Backgrounds in das Unternehmen einbringen können. Dann hat ein solcher Aufsichtsrat oder Beirat eine fast unschlagbare Kosten-Nutzen-Relation für das Unternehmen und damit auch für die Anteilseigner.



Dr. Klaus Weigel

Die mittelständischen Beteiligungsgesellschaften – Mehr Freiräume für Innovation und Wachstum

Die Burgmaier Hightech GmbH & Co. KG in Laupheim stellt Präzisionsteile her – und wurde dabei von der MBG Baden-Württemberg unterstützt.

Jahr für Jahr finanzieren mehr als 500 mittelständische Unternehmen ihre Zukunftsprojekte mit Beteiligungskapital der MBGen. Diese bieten neben Beteiligungskapital auch Beratung und Netzwerk. Insgesamt werden in Deutschland derzeit mehr als 3.300 Unternehmen mit Beteiligungskapital der MBGen unterstützt.

MBGen stellen langfristig Beteiligungskapital – in der Regel in Form von stillen Beteiligungen – bereit und tragen damit zur Verbesserung der Bilanzrelationen von Existenzgründern sowie mittelständischen Unternehmen bei. Damit wird die Grundlage für eine solide Unternehmensentwicklung und weiteres Wachstum gelegt. Der Unternehmer bleibt Herr im Haus, da sich die MBGen nicht ins Tagesgeschäft einmischen.

Beteiligungen der MBGen sind für jedes aussichtsreiche Vorhaben einsetzbar. Dazu gehören Wachstumsfinanzierungen, ebenso wie die Finanzierung von Existenzgründungen oder Innovationen sowie Unternehmensnachfolgen.

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Baden-Württemberg GmbH
www.mbg.de

BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH
www.baybg.de

Bremer Unternehmensbeteiligungsgesellschaft mbH
www.bug-bremen.de

BTG Beteiligungsgesellschaft Hamburg mbH
www.btg-hamburg.de

MBG H Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH
www.mbg-hessen.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Mecklenburg-Vorpommern mbH
www.mbmhv.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) mbH
www.mbg-hannover.de

Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft
in Nordrhein-Westfalen mbH -KBG-
www.kbg-nrw.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Rheinland-Pfalz mbH (MBG)
www.bb-rlp.de/mbg

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen mbH
www.mbg-sachsen.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
www.mbg-sachsen-anhalt.de

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein mbH
www.mbg-sh.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbH
www.mbg-thueringen.de

Die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften sind Mitglied im Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) und assoziiertes Mitglied im Verband Deutscher Bürgschaftsbanken (VDB).



Pensionszusagen an Gesellschafter-Geschäftsführer

Verzicht auf den Future Service nicht zu versteuern

*Von Franz Ostermayer, Partner, Buse Heberer Fromm
Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft*

Um Innovation und Wachstum zu fördern, sind motivierte Mitarbeiter essenziell. Mit einem bunten Strauß von Gehaltsbestandteilen versuchen die Unternehmen die Mitarbeiter zu binden. Eines der wichtigsten Elemente dabei ist sicherlich die betriebliche Altersversorgung. In der Vergangenheit wurden vom Arbeitgeber oft Pensionszusagen gewährt; die Verpflichtungen daraus sind in der Bilanz des Unternehmens als Pensionsrückstellungen auszuweisen.

Ausgangslage

Aufgrund der abnehmenden Marktzinsen und der längeren Lebenszeit sind in den letzten Jahren die Pensionsverpflichtungen überdurchschnittlich gewachsen, die Finanzierungsinstrumente zur Erfüllung der Verpflichtungen haben jedoch abgenommen. Seit Jahren wird daher nach Möglichkeiten gesucht, wie die einmal übernommenen Pensionsverpflichtungen möglichst einfach reduziert oder ganz aus der Bilanz entfernt werden können. Eine Möglichkeit ist dabei der Verzicht auf Teile der Pensionszusage. Ein solcher Verzicht ist für die Arbeitnehmer nach dem Betriebsrentengesetz (BetrAVG) unzulässig, abgesehen davon, dass ein freiwilliger Verzicht des Arbeitnehmers auch vollkommen unrealistisch wäre. Ganz anders stellt sich die Situation bei einem Gesellschafter-Geschäftsführer dar, der sein Unternehmen von dieser Verpflichtung entlasten will. Wichtig ist, dass für den beherrschenden Gesellschafter-Geschäftsführer das BetrAVG nicht gilt und somit ein Verzicht erlaubt ist. Unklar war bisher aber, was dieser Verzicht steuerlich



Franz Ostermayer

für das Unternehmen und den Pensionsberechtigten selbst bedeutet. Hier gingen die Meinungen und Wertungen auseinander. Teilweise wurde der Verzicht (steuerlich) für unzulässig gehalten, teilweise wurde die Ansicht vertreten, der Wert der noch nicht erdienten Ansprüche müsste als verdeckte Einlage versteuert werden, teilweise wurde der Verzicht akzeptiert. Aus diesem Grunde wurde seit mehreren Jahren auf eine einheitliche Regelung gewartet. Diese ist nun endlich durch das BMF-Schreiben vom 14.08.2012 geschaffen worden.

Future Service

Zum besseren Verständnis muss man wissen, dass die volle Pensionsverpflichtung nur dann in der Bilanz auszuweisen ist, wenn der Pensionsberechtigte die volle Dienstzeit seit Erteilung der Pensionszusage bis zum vorgesehenen Ruhestandseintritt im Unternehmen tätig bleibt. So hat beispielsweise der Pensionsberechtigte nach der Hälfte dieser Zeit auch erst die Hälfte der zugesagten Pensionshöhe erarbeitet. Die andere Hälfte muss erst in Zukunft erdient werden. Dieser noch zukünftig zu erdienende Pensionsanspruch wird als „Future Service“ bezeichnet. Bei Gesellschafter-Geschäftsführern wird oftmals genau auf diesen zukünftigen Anspruch verzichtet.

ZUR PERSON: FRANZ OSTERMAYER

Franz Ostermayer ist Diplomkaufmann und als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Partner bei der Buse Heberer Fromm Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft. Buse Heberer Fromm ist als multidisziplinäre Kanzlei (Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater) auf die Umstrukturierungs- und Gestaltungsberatung bei mittelständischen Unternehmen spezialisiert. www.buse.de

BMF-Schreiben vom 14.08.2012 schafft endlich Klarheit

Der BMF stellt bezüglich des Verzichts eines beherrschenden Gesellschafter-Geschäftsführers auf seine Pensionszusage Folgendes klar:

- Ein Teilverzicht auf die Pensionszusage ist steuerrechtlich zulässig.
- Ein Vollverzicht stellt eine verdeckte Einlage in Höhe des bis zum Verzichtszeitpunkt bereits erdienten Anteils des Pensionsanspruchs („Past Service“) dar.
- Ein Teilverzicht ist ebenfalls eine verdeckte Einlage, soweit der Barwert der bereits erdienten Pensionsansprüche den Barwert der nach dem Teilverzicht noch verbleibenden Pensionsansprüche übersteigt.
- Ein Verzicht auf den „Future Service“ ist steuerrechtlich zulässig, da – bei korrekter Berechnung des Verzichts – die Höhe der verdeckten Einlage gleich null ist.

Auswirkungen auf die Bilanz

Pensionsrückstellungen, auf die verzichtet wurde, sind gewinnerhöhend aufzulösen. Daraus kann sich ein erhöhter Steuer- und damit Liquiditätsbedarf für das Unternehmen ergeben. Soweit die Bausteine zur Finanzierung der Pensionszusage unverändert fortgeführt werden, schließt sich möglicherweise eine bestehende Finanzierungslücke.

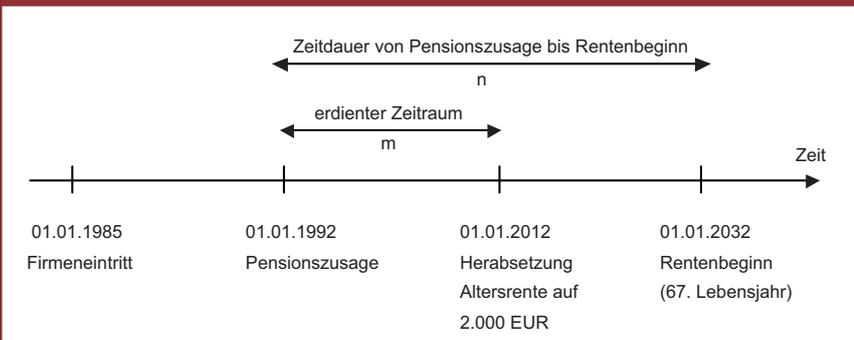
Resümee

Durch das BMF-Schreiben ist Klarheit geschaffen worden, dass ein Verzicht auf den „Future Service“ bei einem beherrschenden Gesellschafter-Geschäftsführer in seiner Einkommensteuererklärung zu keinen steuerlichen Verwerfungen führt. Auf Unternehmensebene stellt der Verzicht einen außerordentlichen Ertrag dar, sodass sich Ergebnis und Eigenkapitalbasis verbessern. In einer strukturierten Beratung ist genau zu analysieren, in welcher Höhe ein Verzicht steuerlich optimal justiert werden kann.

BEISPIEL

Ein beherrschender Gesellschafter-Geschäftsführer einer GmbH (geboren am 01.01.1965) ist am 01.01.1985 in sein Unternehmen eingetreten. Die Pensionszusage mit einer Altersrente von 4.000 EUR pro Monat hat er am 01.01.1992 erhalten. Pensionseintritt ist die Vollendung des 67. Lebensjahres. Am 01.01.2012 wird nun die Alterszusage auf 2.000 EUR pro Monat herabgesetzt.

HERABSETZUNG DER ÄLTERSZUSAGE



Quelle: Buse Heberer Fromm

Die Ermittlung des erdienten Anteils der Versorgungsleistung zum Zeitpunkt der Herabsetzung errechnet sich im Beispielfall wie folgt:

ERMITTLUNG DES ERDIENTEN ANTEILS

$$\frac{\text{tatsächlich geleistete Dienstjahre ab Zusage-Erteilung (da beherrschend)}}{\text{maximal mögliche Dienstjahre ab Zusage-Erteilung}} = \frac{20 \text{ Jahre}}{40 \text{ Jahre}} = 50\%$$

Quelle: Buse Heberer Fromm

Der erdiente Anteil zum 01.01.2012 beträgt somit monatlich 50% von 4.000 EUR, also 2.000 EUR. Da die nach Herabsetzung noch verbleibenden Versorgungsleistungen genau dem bereits erdienten Anteil entsprechen, beträgt der Wert der verdeckten Einlage 0 EUR.



STEFAN LAND,
Vorstand All for One Midmarket AG

Ausgezeichnet durch einen riesigen Erfahrungsschatz in allen Kapitalmarktdisziplinen und daher immer der ideale Ansprechpartner, auch in herausfordernden Situationen.

Das
Hausbank-Prinzip
für den
Kapitalmarkt.

Leidenschaft Mittelstand

Schlüsselfaktor Mensch

Innovation und Wachstum durch externes Management

Von Kai Matthias Liebe, Geschäftsführender Gesellschafter,
LSG & Kollegen GmbH

Warum sind manche Unternehmungen innovativer als andere? Wie kann ich als Unternehmer die entscheidenden Köpfe gewinnen, um eine Innovationsführerschaft anzustreben oder zurückzuerlangen? Was sind aktuelle Marktgegebenheiten, die ich unbedingt beachten muss, um nachhaltig erfolgreich zu sein und das gewünschte Wachstum zu erreichen? Dies sind Fragen, die sich viele Unternehmen in der aktuellen wirtschaftlichen Lage stellen müssen.

Spannungsfeld „Talentmanagement“

Die Innovationsführerschaft und damit verbundenes Wachstum hängt hauptsächlich von den Menschen ab, die das Unternehmen in den entscheidenden Funktionen beschäftigt. Eine Fehlentscheidung in der Besetzung von Schlüsselfunktionen (wie z.B. der des technischen Geschäftsführers) hat oftmals gravierende Folgen für das Unternehmen. Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einer grundlegenden Veränderungsphase; die bevorstehende wirtschaftliche Ungewissheit sowie die zunehmende Internationalisierung fordern ihren Tribut. Es sind heute mehr denn je erfahrene, tatsächlich qualifizierte Entscheider gefragt, um sich nachhaltig im Markt zu behaupten. Viele Unternehmen investieren noch immer zu wenig in die Ressource Mensch.

Herausforderung Internationalisierung

Mit marktgerechten Produkt- sowie Prozessinnovationen wollen deutsche Unternehmen ihre internationale Marktposition stärken und dadurch wachsen. Fehlende personelle Ressourcen können das Wachstum allerdings entschleunigen. Die Unternehmen brauchen genügend geeignete Talente, auch international vor Ort. Auslands-



Kai Matthias Liebe

entsendungen erfordern eine hohe Flexibilität der Mitarbeiter beziehungsweise der Bewerber und sind nicht immer die beste Lösung. Der Kampf um qualifizierte Entscheidungsträger wird sich weiterhin drastisch verschärfen. Persönlichkeiten, die innovative Strategien erarbeiten und umsetzen, werden ein immer stärkeres Differenzkriterium werden.

Neue Führungskräfte: externe versus interne Kandidaten

Der Weg der internen Entwicklung und Nachfolgeplanung von Führungskräften ist oftmals nicht zwingend der Erfolgsgarant. Vielmehr ist die vermehrte Einstellung von unternehmensfremden, externen Führungskräften die bessere Lösung, da diese die Produkte und Prozesse in einem anderen Licht betrachten. Gerade in der heutigen wirtschaftlichen Situation ist es enorm wichtig, nicht

ZUR PERSON: KAI MATTHIAS LIEBE

Kai Matthias Liebe ist geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatung „Liebe Sutor Gawlowski“. Die LSG & Kollegen GmbH berät den Mittelstand sowie Großunternehmen individuell, nachhaltig und international bei der Suche, Selektion und Integration von herausragenden Persönlichkeiten auf obersten Ebenen.
www.liebesutorgawlowski.de

„betriebsblind“ zu agieren. Entscheidend ist die kreative Suche nach den passenden Führungskräften. Dies ist das Fundament für zukünftige Innovationen und Erfolge. Viele Unternehmen limitieren sich selbst zu stark in der Suche und Selektion anhand von veralteten Suchmustern. Der Mensch, der ein Unternehmen entscheidend nachhaltig voranbringt, ist oftmals nicht derjenige mit dem geradlinigen Lebenslauf. Vielmehr ist es derjenige mit dem etwas unkonventionelleren Profil, der stets den unkonventionellen Weg zum Erfolg einschlägt. Davor haben viele Unternehmen Angst. Viele meiden solche Kandidaten, dadurch enden sie zwangsläufig in der Mittelmäßigkeit ihrer Führungskräfte.

Der Kandidatenmarkt: Der Kampf um die Talente

Im Zuge der zunehmenden Optionsvielfalt ist es heute nicht zu bestreiten, dass Unternehmen sich verstärkt beim Kandidaten qualifizieren müssen et vice versa. Daher ist es wichtiger denn je, dass es während des Suchprozesses gelingt, eine emotionale Bindung zum Kandidaten aufzubauen. Es ist davon auszugehen, dass der Idealkandidat von heute mindestens drei Prozesse gleichzeitig durchläuft. Es ist essenziell, den Kandidaten dazu zu bewegen, beim eigenen Unternehmen zu unterzeichnen und nicht beim Mitbewerber. Dies gelingt oftmals besser durch einen sehr guten und qualifizierten Personalberater, der nicht

nur die emotionale Bindung und Steuerung des Prozesses übernimmt, sondern ebenso der objektive Sparringspartner ist. Viele Kandidaten, die auf sich allein gestellt einen Bewerbungsprozess durchlaufen, haben abseits von Website und den Gesprächseindrücken kaum eine Möglichkeit, auf arrondierende Informationen zurückzugreifen. Dies ist oftmals der Knackpunkt, ob ein Vertragsverhältnis zustande kommt. Viele Unternehmen können durch mangelnde Erfahrung im neu geordneten Kandidatenmarkt nur schwer punkten. Umso wichtiger ist es, einen Sparringspartner zu haben, der das Unternehmen bestmöglich gegenüber dem Kandidaten vertritt und hierdurch den entscheidenden Vorteil gegenüber den anderen Prozessen herauschlägt.

Fazit

Es sind Menschen, die mit ihren Ideen, ihrer Tatkraft und ihrer Persönlichkeit die Entwicklung und die Zukunft eines Unternehmens gestalten. Erfolgreiche Führungskräfte agieren international, bewegen sich souverän auf globalisierten Märkten und haben nicht nur Innovationsmanagement im Blick, sondern auch Belegschaft, Nachhaltigkeit und Kontinuität. Unternehmen müssen sich professioneller aufstellen, um diese herausragenden Persönlichkeiten für sich zu gewinnen.

DIE SECHS WICHTIGSTEN FAKTOREN BEI DER SELEKTION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

- 1. Bedarfsanalyse:** Viele Unternehmen sind sich oft nicht ganz im Klaren, was sie wirklich suchen, und gehen daraufhin falsch vor. Es ist enorm wichtig, einen externen Sparringspartner zu haben, der durch langjährige Erfahrungen Input für die Ausgestaltung und Betitelung der Position liefern kann. Hier liegt der vorrangige Schlüssel zum Erfolg.
- 2. Kandidatenbeurteilung:** 360-Grad-Beurteilung des Kandidaten durch Referenzprüfung sowie Qualifikationsbeurteilung durch ehemalige Vorgesetzte sowie Mitarbeiter, Kollegen und Geschäftspartner im persönlichen Dialog. Schwerpunkt sind hier nicht nur fachliche, sondern vor allem auch charakterliche, ethische und moralische Eigenschaften.
- 3. Kandidatenbindung:** Zielführende und zeitnahe Abhandlung des Selektionsprozesses, da der Bewerber einen transparenten und zügigen Prozess erwartet. Die Prozessführung korreliert maßgeblich mit dem Gesamteindruck des Unternehmens. Hier gilt es zu überzeugen. Der Kandidat, der nachhaltigen Mehrwert generiert, ist heute erfolgreich und zufrieden. Diesen gilt es für sich zu gewinnen.
- 4. Prozessführung:** Eklatant entscheidend ist die emotionale Bindung des Kandidaten in Bezug auf den Gesamtprozess. Es ist unabdingbar, dem Kandidaten einen Mehrwert im Prozess darzustellen. Sei dies in Form von arrondierenden Informationen zum Unternehmen, einer transparenten Darstellung der wirtschaftlichen Situation oder des Austauschs objektiver Eindrücke, um den Idealkandidaten für das Unternehmen gewinnen zu können.
- 5. Professioneller Gesprächsablauf:** Viele machen den klassischen Fehler, sich vorerst auf die Personalabteilung zu verlassen. Wichtiger ist es, den Vorgesetzten sowie die potenziellen, direkten Mitarbeiter stark einzubinden. Diese Menschen sind es schließlich, die die Passgenauigkeit am besten beurteilen können. Wichtig ist hier, nach dem richtigen Menschen und nicht nach dem idealen Lebenslauf zu suchen.
- 6. Integration:** Eine reibungslose Integration des erfolgreichen Kandidaten stellt für viele Unternehmen eine enorme Herausforderung dar. Eine professionelle Integrationsphase ist eine Investition in die Zukunft des Kandidaten und den Unternehmenserfolg. Die häufigsten Probleme entstehen hier durch mangelnde Kommunikation. Ein offener Umgang sowie das konstruktive, offene Ansprechen von Kritikpunkten ist unabdingbar.

Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung

Rechtzeitig erkennen – richtig beurteilen – erfolgreich meistern

Von Prof. Dr. Norbert Wieselhuber und Gustl F. Thum,
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Wachstumsschwellen entstehen zum einen durch ein Ungleichgewicht innerhalb des Unternehmens, z.B. zwischen einzelnen Unternehmensfunktionen, aber auch zwischen den Anforderungen des Marktes, der Produkte und dem Wissens- und Erfahrungsstand der Mitarbeiter. Andererseits können Disharmonien zwischen dem Unternehmen und seinem Absatzmarkt die Ursache sein. Sie werden erst zu kritischen Phasen in der Unternehmensentwicklung, wenn konkrete Erfolgsgrößen wie Auftragseingang, Umsatz, Ertrag und Liquidität betroffen sind. Der Bedrohungsgrad nimmt insbesondere dann zu, wenn nur noch wenig Zeit bleibt, die Schwelle zu überwinden, oder wenn sogenannte Erfolgspotenziale – die Verhandlungsposition gegenüber Kunden und Lieferanten, Marktzutritt, Image, Qualifikation der Führungskräfte, Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung – berührt werden.

Wachstumsschwellen rechtzeitig erkennen

Engpässe und Eingriffe in die einzelnen Bereiche verändern das Unternehmen als Ganzes, weshalb „Einzeltherapien“ zur Überwindung der Wachstumsschwelle häufig nur kurzfristig greifen. Mittel- und langfristig muss an die Bewältigung der Wachstumsschwelle aus einer Gesamtsicht des Unternehmens herangegangen werden. Die Aufgabe eines Früherkennungssystems besteht darin, den Entscheidungsträgern Informationen und Erkenntnisse an die Hand zu geben, damit die Wachstumsschwellen jeglichen Überraschungscharakter für die Unternehmensleitung verlieren. Mögliche Messwerte hierfür sind

ZU DEN PERSONEN: PROF. DR. N. WIESELHUBER UND GUSTL F. THUM

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Vorsitzender der Geschäftsführung und Gustl F. Thum ist Leiter Marketing/PR bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist eine Top-Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg. www.wieselhuber.de



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



Gustl F. Thum

klassische Erfolgsgrößen, bilanzielle und betriebliche Kennzahlen, Erfolgspotenziale und Ertragsquellen in Verbindung mit der Attraktivität und den Veränderungen der Märkte sowie unternehmensinterne Stärken und Schwächen in Relation zum Markt und erkennbaren Risiken und Bedrohungen aus dem Umfeld. Diese sind sowohl im Unternehmen als auch außerhalb des Unternehmens bei Kunden, Nichtkunden und Wettbewerbern zu erheben, und zwar rechtzeitig und kontinuierlich. Diese Ansatzpunkte sind rein rationale und instrumentale Aussagen über ein funktionierendes Früherkennungssystem von Wachstumsschwellen. Weiterhin müssen Mitarbeiter und Führungskräfte die entsprechende Grundeinstellung haben: Veränderungen im Umfeld und im Unternehmen zeichnen sich ab durch sogenannte schwache Signale. Weiterhin müssen viele Selbstverständlichkeiten in Markt und Unternehmen nicht für „alle Ewigkeit“ gelten. Je stärker dieses Bewusstsein beim Personal vorhanden ist, desto größer auch die Chance, dass „Signale“ wahrgenommen werden. Zudem sind aktives Informationsverhalten und Neugierde gefordert. Gemeint ist damit das Bemühen, schneller als der Wettbewerb auch dort Informationen zu erlangen, wo es nach Meinung der Mitarbeiter, der Branche und der Experten keine gibt.



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.

Wir sind Ihr Finanz- und Kapitalmarktpartner für

- ▶ Individuell strukturierte Unternehmensfinanzierung
- ▶ Fremdkapital, Mezzanine, Eigenkapital
- ▶ Bilanzstrukturoptimierung
- ▶ Working Capital Lösungen
- ▶ Mittelstandsanleihen
- ▶ Emissionsberatung und IPOs
- ▶ Kapitalerhöhungen

Unsere Mehrwerte für Sie sind

- ▶ Optimierter Zugang zu bankalternativem Kapital
- ▶ Strukturierung von passgenauen Finanzierungsbausteinen
- ▶ Platzierungsstärke zur Sicherung erfolgreicher Emissionen
- ▶ Bündelung und Koordination leistungsfähiger Transaktionspartner
- ▶ Unabhängigkeit für bestmögliche, uneingeschränkte Auswahl der Finanzierungspartner

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.

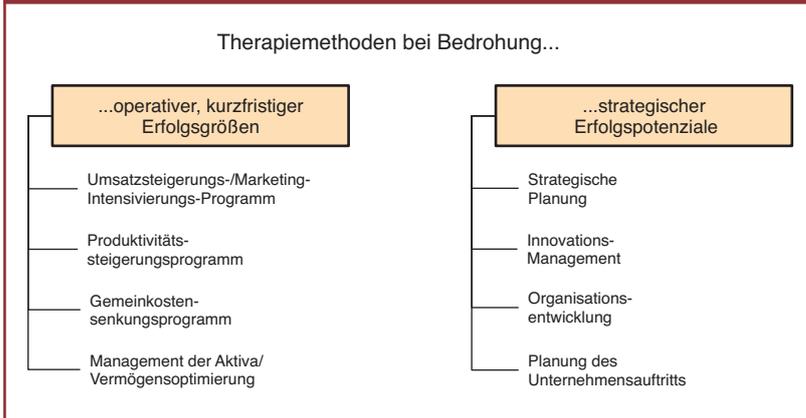
Wenn einer dieser Punkte für Sie wichtig ist, dann nehmen Sie jetzt Kontakt mit uns auf.



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



ABB. 1: OPERATIVE ERFOLGSGRÖSSEN UND STRATEGISCHE ERFOLGSPOTENZIALE



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

... richtig beurteilen

Die Schwellenwerte, die ein Warnsignal auslösen können oder eine Überprüfung der augenblicklichen Strategie notwendig machen, müssen unternehmensindividuell festgelegt werden. Diese können häufig nur dann richtig beurteilt werden, wenn sie eine kurzfristige und hohe Eintrittswahrscheinlichkeit sowie eine unmittelbare Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Ist die Wachstumsschwelle zudem noch von „außen“ bestimmt, mit geringen strategischen Freiheitsgraden für das Unternehmen, steht das Unternehmen möglicherweise vor einer akuten Gefährdung. Da die Beurteilung der Wachstumsschwellen anschließend zu therapeutischen Maßnahmen führen soll, sollten zum einen kurzfristige/operative Zielgrößen (z.B. Liquidität, Umsatz, Cashflow, Rendite) sowie langfristige/strategische Zielgrößen (z.B. Verhandlungsposition gegenüber Kunden und Lieferanten, Marktanteil, Möglichkeiten der Kapitalschöpfung, Personalausstattung, Image) herangezogen werden. Bei der Bedrohung von kurzfristigen Zielgrößen steht das Unternehmen unmittelbar vor der Wachstumsschwelle, möglicherweise hat es schon mit akuten Wachstumsproblemen zu kämpfen, die

sich durch Umsatzstagnation oder Renditeverfall bemerkbar machen. Der höchste Grad an Bedrohung liegt in der Gefährdung der Unternehmensliquidität. Zweifelsohne bedarf es bei einer derart „hautnahen“ Wachstumsschwelle anderer Therapien, als dies bei Bedrohung strategischer Zielgrößen der Fall ist.

... und schließlich erfolgreich meistern

Folgende Schlüsselfragen zur Wachstumsschwellendiagnose liefern die Grundlage für eine maßgeschneiderte und erfolgreiche Therapie: Wer ist der Verursacher der Schwelle („hausgemachte“ und/oder umfeldbedingte Schwelle)? Wo tritt die Wachstumsschwelle in Erscheinung (im Unternehmen z.B. bei der Kapitalkraft/Finanzierung, im Markt z.B. Marketingposition gegenüber Wettbewerbern)? Wann ist die Wachstumsschwelle eingetreten oder wann wird sie eintreten, welchen Zeitraum erfasst sie bereits, und wie viel Zeit steht noch zur Bewältigung zur Verfügung? Welche Bedrohung oder welche Chance bedeutet die Wachstumsschwelle für das Unternehmen – welche Ziele werden in welchem Ausmaß berührt? Wie hat das Unternehmen auf die Wachstumsschwelle bisher reagiert? Welcher Zustand soll nach Bewältigung der Wachstumsschwelle erreicht sein/was soll nachher anders sein?

MERKPUNKTE ZU WACHSTUMSSCHWELLEN

1. Wachstum verläuft unregelmäßig.
2. Es gibt eine Vielzahl interner und externer Wachstumsschwellen.
3. Wachstumsschwellen sind normale Stadien der Unternehmensentwicklung.
4. Wachstumsschwellen sind relativ: auf den Markt-, Branchen- und Wettbewerbsvergleich kommt es an.
5. Jede Betriebsgröße hat ihre spezifischen Probleme – veränderte Betriebsgrößen können zu Krisen führen.
6. Quantitatives Wachstum wird von Qualitätssprüngen begleitet.
7. Wachstumsschwellen sind Vorboten von Wachstumskrisen.
8. Wachstumsschwellen erfordern neue, angepasste Strategien zu ihrer Überwindung.
9. Wachstumsschwellen erfolgreich meistern bedeutet: rechtzeitiges und richtiges Erkennen der zu erwartenden Disharmonien, damit existenzgefährdender Schaden verhindert wird.
10. Jeder „alten“ Wachstumsschwelle folgt eine neue Wachstumsschwelle

Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

Fazit

Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung der Wachstumsschwelle ist, dass vorab die Ziele, der künftig anzustrebende Zustand, definiert werden. Diese Aufgabe gilt gleichermaßen für das Gesamtunternehmen wie auch für den zu bewältigenden Problembereich. Es genügt einfach nicht, zum Ausdruck zu bringen, dass das „Problem“ oder die Wachstumsschwelle beseitigt werden muss. Vielmehr ist das Ziel inhaltlich, zeitlich und in seinem Ausmaß präzise zu formulieren. Nur so können es die Mitarbeiter ohne Zeit- und Reibungsverlust umsetzen.

Deutsches Eigenkapitalforum

12. – 14. November 2012

Frankfurt am Main

»Unternehmer treffen Investoren«

Unternehmer treffen Investoren auf Europas größter und wichtigster Kapitalmarktveranstaltung für Unternehmensfinanzierungen über die Börse. Auf dieser Informations- und Netzwerkplattform trifft sich vom 12. bis 14. November 2012 die komplette Community aus Unternehmern,

Investoren und Analysten sowie der Finanzindustrie in Frankfurt. Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten, sich vor einem professionellen Publikum zu präsentieren, gezielt Investoren anzusprechen, Ihr Wissen zu vertiefen und Ihr Netzwerk zu pflegen!



TOP50 kapitalsuchende Unternehmen - Bewerben Sie sich jetzt!

50 sorgfältig ausgewählte wachstumsstarke, (noch) nicht notierte Unternehmen erhalten die Chance, ihr Geschäftskonzept namhaften Venture Capital- und Private Equity-Investoren vorzustellen, Kontakte zu knüpfen und für eine Unternehmensfinanzierung zu

werben. Auf diese Weise ebnet wir innovativen und mittelständischen Unternehmen den Zugang zu Eigen- und Fremdkapitalgebern über die Deutsche Börse. Bewerben Sie sich direkt unter: www.eigenkapitalforum.com/top50

Anmeldung und weitere Informationen: www.eigenkapitalforum.com

Sponsoren und Partner

Co-Initiator:	Ernst & Young GmbH
Hauptsponsoren:	BERENBERG BANK, Close Brothers Seydler Bank AG, DZ BANK AG, Edison Investment Research, equinet Bank AG, FCF Fox Corporate Finance, LBBW Landesbank Baden-Württemberg, RENELL Wertpapierhandelsbank AG, Silvia Quandt & Cie. AG
Sponsoren:	Baader Bank AG, BDO AG, BLÄTTCHEN FINANCIAL ADVISORY GmbH, CMS Hasche Sigle, GBC AG, GSK Stockmann + Kollegen, heureka Profitable Communication GmbH, IKB Deutsche Industriebank AG, Morgan Stanley, Röf's RP AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Standard & Poor's Credit Market Services Europe Ltd., Taylor Wessing Partnerschaftsgesellschaft, The Smart Cube, youmex AG
Partner:	bwcon Baden Württemberg: connected, Creathor Venture Management GmbH, DVFA - Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management, EQS Group, EVCA European Private Equity and Venture Capital Association, Haubrok Investor Relations GmbH + Co. KG, Holland Private Equity, PvF Investor Relations, STEP Award, Tradinfo
Medienpartner:	BOND MAGAZINE, Börsen Radio Network, Börsen-Zeitung, business new europe, DAF Deutsches Anleger Fernsehen, dpa-AFX Wirtschaftsnachrichten, FINANCE Magazin, FinanzNachrichten.de, GoingPublic Magazin, International Herald Tribune, Markt und Mittelstand, mergermarket, n-tv, PhoenixCNE, presstext Nachrichtenagentur GmbH, Property Investor Europe, unternehmermagazin, VDI Verlag GmbH, VentureCapital Magazin
Netzwerkpartner:	Alphazirkel, Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften - German Private Equity and Venture Capital Association e.V., Bundesverband Investment und Asset Management e.V., Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Deutscher Investor Relations Verband e.V., Deutsches Aktieninstitut e.V., European Sustainable Investment Forum, Frankfurt International Consulting, High-Tech Gründerfonds GmbH, Zero2IPO Group

Wachstum erfolgreich managen

Konsequente Renditeorientierung sichert eigenständige Zukunft

Von Josef X. Baumeister, geschäftsführender Gesellschafter,
Baumeistervalue GmbH

Dynamische Wachstumsphasen sind für die Organisation eines Unternehmens Herausforderung und Chance zugleich. Wachstum bedeutet größer, internationaler, besser. Kann Größe hierbei das alleinige Kriterium sein oder der Umsatz? Der einzig relevante Faktor für unternehmerischen Erfolg ist profitables Wachstum. Damit Wachstumsprojekte dem Unternehmen dauerhaft den gewünschten Erfolg bringen und nicht zur „Falle“ werden, gilt es, alle Bereiche im Unternehmen auf Wachstum vorzubereiten im Sinne von: „Was kann ich zu einem besseren Ergebnis beitragen?“

Überforderung der Organisation vermeiden

Anstatt dass sich der unternehmerische Erfolg, das Ergebnis vor Steuern, in Relation zum Wachstum positiv entwickelt bzw. sich überproportional hierzu steigert und somit Ausdruck für eine gesunde Unternehmensentwicklung ist, erleben wir häufig das Gegenteil: sinkende Renditen im Wachstum. Die Gründe hierzu können vielfältiger Art sein: fehlerhafte Kalkulation, Akzeptanz eines zu niedrigen Verkaufspreises, der Unternehmensgröße nicht angepasste und oft chaotische Strukturen und Prozesse, unrealistische Strategien, mangelnde Weitsicht, fehlende Expertise, schlechtes Projektmanagement, zu komplexe Aufgaben, nicht vorhandene Definition von Erfolg, fehlende Führung.

Konsequente Unternehmensführung als Grundlage

Ein anspruchsvoller Plan allein ist zu wenig zur Realisierung von gesundem Wachstum. Verantwortung übernehmen

ZUR PERSON: JOSEF X. BAUMEISTER

Josef X. Baumeister (info@baumeistervalue.de) ist Gründer und Geschäftsführer der Baumeistervalue GmbH, die spezialisiert ist auf den familiengeführten Mittelstand, sich als unabhängiger Berater und Problemlöser für Gesellschafter, Unternehmer, Management sowie für Stiftungen versteht und die Sicherung der unternehmerischen Werte verfolgt in den Bereichen Lebenswerk (Nachfolge), Finanzierung und Unternehmensführung. Josef X. Baumeister verfügt über jahrelange Unternehmer-, Stiftungs- und Bankerfahrung und war bis Anfang 2012 CFO/CEO der Hirschvogel Automotive Group. www.baumeistervalue.com



Josef X. Baumeister

heißt ehrlich Antwort geben: Die Unternehmensorganisation als Ganzes ist gefordert, die notwendigen Veränderungen für weiteres profitables Wachstum zu definieren und umzusetzen. Hierzu bedarf es einer ehrlichen Standortbestimmung und Selbstanalyse, der Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen bzw. sich weiterzuentwickeln und stetig auf neue Gegebenheiten einzulassen, fundamentalen Wissens, gemeinsamer Orientierung an verbindlichen Werten sowie einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der Organisation und all ihrer Einflussfaktoren, der internen Prozesse, des Berichtswesens mit der erforderlichen Transparenz, der durchgängigen Steuerung anhand weniger Erfolgstreiber.

Konsequente Renditeorientierung als Erfolgsgarant

Der Fokus hierbei liegt auf der Steuerung des zwingend zu erwirtschaftenden jährlichen Cashflows zur Realisierung der anspruchsvollen Wachstumsziele, die stets verbunden sind mit hohen Investitionen in Innovation, Forschung und Entwicklung, Maschinen, Anlagen, Personal und Akquisitionen. Das hierzu notwendige Kapital sollte durch eine starke Innenfinanzierungskraft, ein nachhaltig positives Ergebnis, erwirtschaftet werden. Hierzu ist es

■ Fokus Rendite

- Definition der für das Geschäftsmodell notwendigen Mindestrendite
- Professionelle Steuerung von Kapital & Return on Invest
- Cash-flow-basierte Innenfinanzierung

■ Fokus Steuerung & Führung

- Festlegung Ziele & Werte (Inhaber- und Unternehmensstrategie)
- Markt-, Produkt-, Finanz- und Personalstrategie (kaskadierte, stringente Steuerung)
- Werte- und leitbildorientierte Führung

■ Fokus Organisation & Prozesse

- Proaktive Anpassung von Strukturen & Prozessen (Funktion, Verantwortung, Entscheidung)
- Professionelles Projektmanagement & -controlling
- Realistische Arbeits- und Aufgabenpakete

Quelle: Baumeistervalue GmbH

unabdingbar, konsequent die für das individuelle Geschäftsmodell erforderliche Mindestrendite zu definieren, die in Verbindung mit einer professionellen Kapi-

talsteuerung einen Cashflow generiert, der geplante Investitionen, erhöhte Kapitalbindungen im Umlaufvermögen (Bestände und Kundenforderungen) sowie Zins- und Tilgungsleistungen abdeckt. Hierzu sind strategieleitet und unternehmensweit Maßnahmen zu definieren, planerisch mehrjährig abzubilden und umzusetzen, die diesem einheitlichen Ziel dienen: Dauerhaft Rendite zu erwirtschaften, um als mittelständisches familiengeführtes Unternehmen unabhängig und selbstständig zu sein. Davon profitieren Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber wie Eigentümer gleichermaßen.

Fazit

Gesundes Wachstum will gemanagt sein, gerade im familiengeführten Mittelstand und in volatilen Zeiten. Wird die Rendite in dynamischen Wachstumsphasen aus den Augen verloren, setzt man als Unternehmer, meist unbewusst, sein ganzes Lebenswerk aufs Spiel: Fehlende Rendite bedeutet nachlassende Innenfinanzierungskraft und somit höhere Verschuldung, die sukzessive die Unabhängigkeit als familiengeführtes Unternehmen gefährdet und in Frage stellt. Und das kann ja nicht wirklich das Ziel von größer, internationaler, besser sein, oder?

KOLUMNE

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es

Brigitte Nießen ist Vorstandsmitglied der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM)



Brigitte Nießen

Innovationen sind das Ideal der modernen Ökonomie. Kaum eine CEO-Rede ohne dieses Synonym erfolgreicher Unternehmen, kaum eine Abhandlung ohne den Verweis auf den angebissenen Apfel. In Zeiten, in denen sich viele Marktparameter hoch dynamisch verändern – oder besser: in Zeiten, in denen wir uns dessen durch die digitale Vernetzung erst richtig bewusst werden –, in solchen Zeiten wollen und müssen Unternehmen dynamisch und flexibel sein, um mit ihren Produkten und Prozessen die Märkte zu überzeugen. Doch leider bestehen Innovationen nur zu einem Prozent aus Inspiration, aber zu 99% aus Transpiration, wie Thomas Alva Edisons berühmtes Bonmot besagt. Innovationsprojekte sind aufwändig, teuer, riskant und stehen in der Regel unter erheblichem Zeitdruck. Vor allem aber fehlt vielen Unternehmen nur allzu oft die notwendige Umsetzungskraft.

Eine überzeugende Form, neue Energien und Perspektiven ins Innovationsmanagement zu holen und mögliche „Betriebsblindheit“ im Unternehmen aufzuheben, ist

die Einbindung von externen Managern auf Zeit. Interim Manager erhöhen die Prozessgeschwindigkeit; sie ermöglichen die Überwindung von Unternehmensroutinen und blinden Flecken; sie bieten die Sicherheit, nur ausgewählte, qualifizierte und vertragsrechtlich gebundene Fachleute an die Wissensbestände des Unternehmens zu lassen; sie ermöglichen praxisnahen Wissenstransfer und bieten Netzwerkkontakte für Kooperationen über Branchengrenzen hinweg und vor allem: Sie steuern und treiben im Bedarfsfall den gesamten Innovationsprozess und sorgen für die schnelle Umsetzung, um die gesteckten Innovationsziele „in time“ zu erreichen. Kurzum: Externe Sichtweisen, guter Marktüberblick, nachgewiesene Branchenerfahrung, vertragliche Sicherheit und hohe Umsetzungskompetenz bieten Unternehmen eindeutige Vorteile. Damit aus guten Ideen in kurzer Zeit echte Innovationen werden.

Selbst machen oder beschaffen?

Make-or-Buy-Analysen zielgerichtet durchführen

Von Lars Keller und Jochen Wilms, Kerkhoff Cost Engineering

Permanenter Kostendruck sowie steigende Variantenvielfalt und Globalisierung führen dazu, dass sich die Frage nach der adäquaten Fertigungstiefe eines Unternehmens stärker denn je stellt. Die Entscheidung über „Make or Buy“ ist eine strategische Entscheidung des Unternehmens, daher sollte eine detaillierte Analyse vorangehen. Mit einer Make-or-Buy-Analyse verbunden sind oftmals Entscheidungen zu Verlagerungen des Produktionsstandorts oder zu geplanten Investitionen in den Maschinenpark.

Vorbereitung: Umfangreiche Datenerhebung

Viele Unternehmen scheuen jedoch den Aufwand, der mit einer Make-or-Buy-Entscheidung einhergeht. Denn für einen detaillierten Benchmark wird eine große Anzahl von Daten benötigt, die nicht ohne weiteres erhoben werden können. Um die Daten für eine Buy-Option zu erheben, müssen detaillierte Ausschreibungen vorgenommen werden, um Angebote vergleichen zu können. Doch zuvor ist es mithilfe von Produktkostenkalkulation möglich zu berechnen, wie viel das Produkt im Idealfall eigentlich kosten darf und wo die dafür benötigten Rohstoffe und Halbfabrikate zu den besten Konditionen beschafft werden können. Hier gilt es Faktoren wie Qualität oder Versorgungsrisiko zu beachten.

Make-Analyse betrachtet rund 25 einzelne Kostenparameter

Für die Make-Analyse ist es nötig, eine umfangreiche Datenabfrage in den Abteilungen Controlling, Einkauf und Produktion durchzuführen. Insgesamt werden dabei rund 25 einzelne Kostenparameter betrachtet. Im Controlling werden die einzelnen Einflussgrößen der Overheadkosten



Lars Keller



Jochen Wilms

erhoben, zum Beispiel Verwaltungs-, Vertriebs-, Raum- und Stromkosten. Im Einkauf geht es primär um Materialpreise und – wenn vorhanden – die Preise der notwendigen Zukaufteile. In der Fertigung müssen die meisten Einflussgrößen abgefragt werden. Darunter fallen die Kostenparameter, die für eine detaillierte Maschinenstundensatzrechnung notwendig sind, wie z.B. Maschineninvestition, die möglichen Laufzeitstunden der Maschinen, die anfallenden Kosten für Maschinenbediener bzw. Rüstpersonal, die notwendige Rüstzeit, die effizientesten Produktionslosgrößen, anfallende Werkzeug- und Instandhaltungskosten, um nur einige zu nennen. Mit diesen Parametern können die Selbstkosten des Produkts berechnet werden.

Global Sourcing

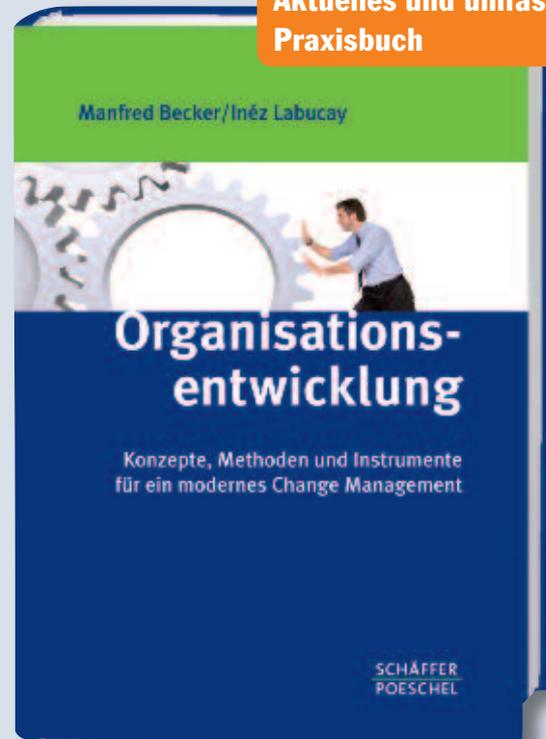
Viele Unternehmen wissen nicht, wie sie diese großen Datenmengen in Zusammenhang bringen sollen. Für große Erleichterung sorgen daher heute spezialisierte Kostenanalyse-Tools mit einer datenbankbasierten Lösung. Sind die erhobenen Daten hier eingetragen, lassen sich ohne Aufwand verschiedene Simulationen erstellen, die das Unternehmen bei der weiteren Entscheidungsfindung unterstützen können – zum Beispiel bei Verlagerungen des Produktionsstandorts im Hinblick auf Global Sourcing. Um den bestmöglichen Produktionsstandort zu bestimmen, müssen insbesondere die Daten für Gemein- und Personal-

ZU DEN PERSONEN: LARS KELLER UND JOCHEN WILMS

Lars Keller ist Geschäftsführer und Jochen Wilms Kosteningenieur bei Kerkhoff Cost Engineering. Das Unternehmen hat sich auf die Produktkostenkalkulation sowie Make-or-Buy-Analysen spezialisiert. Dazu setzt Kerkhoff Cost Engineering moderne Kostenanalyse-Tools ein, die auf umfangreichen Datenbanken basieren. www.kerkhoff-ce.de

Wandelfähig bleiben ...

Aktuelles und umfassendes Praxisbuch



Um Veränderungsprozesse langfristig und systematisch zu gestalten, ist eine theoretisch fundierte und zielgerichtete Organisationsentwicklung unerlässlich. Immer mehr Unternehmen schlagen hierfür innovative Wege ein. Das Buch beleuchtet die Grundlagen moderner Organisationsentwicklung und stellt neuere Methoden und Instrumente auf den Prüfstand. Darunter: Open Space, Diversity Management und interaktionistische Ansätze.

- ▶ Kosten-/Nutzenanalyse und Erfolgskontrolle der vorgestellten Instrumente
- ▶ Zusammenhang von Change Management und Personalentwicklung

Becker/Labucay

Organisationsentwicklung

Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management

2012. 316 S., 109 s/w Abb., 52 Tab. Geb. € 49,95

ISBN 978-3-7910-2303-8

eBook 978-3-7992-6355-9

**SCHÄFFER
POESCHEL**

kosten in den verschiedenen Ländern betrachtet werden. In der Software enthaltene Datenbanken ermöglichen die Erhebung dieser Daten mit nur einem Knopfdruck. Durch den hohen Detaillierungsgrad des Kalkulationsmodells können die Auswirkungen auf die Selbstkosten durch Veränderungen der Kostenparameter transparent dargestellt werden, wie zum Beispiel die Veränderung des Schichtmodells, der Produktionslosgröße oder auch der Fertigungszeiten.

BEISPIEL: SELBSTKOSTEN EINES MESSING-VIERKANTROHRS

Kostenbestandteile sind:	
Materialkosten inkl. Materialgemeinkosten:	14,679 €
davon Zukauf:	0,000 €
Fertigungskosten inkl. Fertigungsgemeinkosten:	6,530 €
Gemeinkosten:	3,818 €
Werkzeugkosten:	0,300 €
Selbstkosten:	25,328 €/Stck.

In die Fertigungskosten fließen ein:	
Abschreibungen:	über 8 Jahre
Stromkosten:	0,15 € / kWh.
Ø – Lohn inkl. Sozialgemeinkosten:	Ø 30,00 € / Std.
Produktionstage:	240 p.a.
Laufzeitstunden im Jahr:	3173 Std.
Stunden pro Schicht:	7,6 Std.
Schichtmodell:	Mo - Fr, 2 Schichten
Produktivität:	87%
Losgröße:	60.000 Stück

Quelle: Kerkhoff Cost Engineering

Return-on-Invest-Berechnung

Denkt das Unternehmen darüber nach, seinen Maschinenpark zu modernisieren, hilft eine Simulation, die zeigt, wie hoch die Selbstkosten des Artikels wären, wenn das Unternehmen den derzeit effizientesten Maschinenpark nutzen würde. Sind dem Unternehmen diese Zahlen bekannt, kann es eine einfache Return-on-Invest-Berechnung vornehmen, um abzuwägen, ob die Anschaffung der neuesten Maschinen im gewünschten Zeitraum rentabel wäre.

Was geht Unternehmen Aids in Afrika an?

HIV verschärft Fachkräftemangel im schwarzen Kontinent

Von Sabine Schwab, Marketingleiterin,
Missio – Internationales Katholisches Missionswerk

Die Frage, was uns HIV/Aids in Afrika angeht, wird möglicherweise auf den ersten Blick – rein unternehmensökonomisch gesehen – mit „nichts!“ beantwortet. Doch es lohnt sich, einen genaueren Blick darauf zu werfen, der ganz sicher zu einem „sehr viel!“ führen wird. Denn HIV/Aids ist, über die menschliche Katastrophe hinaus, ein nicht zu vernachlässigender Kostenfaktor, der auch die Aktivitäten deutscher Unternehmen in Afrika massiv beeinträchtigt. Grund genug, dessen Bekämpfung im schwarzen Kontinent, oder auch andernorts, im Rahmen der Corporate Social Responsibility zu fördern.

Jeder Fünfte betroffen

Von den weltweit rund 42 Millionen HIV-Infizierten Menschen leben 29 Millionen in Afrika, südlich der Sahara. Allein in Südafrika, wo auch zahlreiche deutsche Unternehmen tätig sind, gelten laut der Weltgesundheitsorganisation 18,1% der Bevölkerung als infiziert. Das heißt: Am Kap der guten Hoffnung ist fast jeder Fünfte betroffen. Bei der Vielzahl an politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Problemen geht der Kampf gegen Aids allerdings nach wie vor unter. Gute Hoffnung in Bezug auf dessen Ausrottung besteht somit noch lange nicht.

Wachstumsmarkt Afrika

Nicht nur aus der gesellschaftlichen Perspektive sollte die aktive Bekämpfung von HIV/Aids in den Fokus unternehmerischen Handels rücken. Nach einer aktuellen Studie des Afrika-Vereins der deutschen Wirtschaft erreichte Afrika im letzten Jahrzehnt ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum von 6% und lag damit deutlich über dem Wachstum anderer Regionen. Für 2011 berechnete der IWF

eine Wachstumsrate von über 5%. Vor allem Investitionsprogramme der Regierungen, insbesondere in die Infrastruktur, bieten vielfältige Chancen für ausländische und damit auch für deutsche Unternehmer. Die wirtschaftlichen Perspektiven sind somit allemal Träger guter Hoffnung – wäre da nicht der bedeutende Kostenfaktor HIV.

Mangel an Fachkräften

Allein in Südafrika sind derzeit etwa 600 deutsche Unternehmen sowie Tochterunternehmen registriert. Diese beschäftigen zirka 90.000 Mitarbeiter. Und auch in ihren Betrieben wird die unternehmensökonomische Relevanz von HIV/Aids deutlich sichtbar. Denn die Pandemie hat zu einem wachsenden Fachkräftemangel geführt. Gut ausgebildete Arbeitskräfte gehen den dort ansässigen Unternehmen aufgrund eigener Infektion oder aber in ihrer Familie verloren – Tendenz steigend. Die Folge sind hohe Kosten für die Unternehmen: für Neubesetzungen und deren Ausbildung, durch Krankenstände, Fehlzeiten etc.

CSR-Engagement lohnt sich

Es liegen also viele gute Gründe auf der Hand, zum Beispiel im Rahmen der Corporate Social Responsibility-Aktivitäten eines Unternehmens, aktiv HIV-/Aids-Projekte zu fördern. Durch Aufklärung und Beratung sowie medizinische Versorgung und die Bekämpfung von Stigmatisierung wird das Ziel verfolgt, die Rate der Neuinfektion zu senken sowie die Lebensqualität und -perspektive von Infizierten zu steigern. Das wiederum trägt dazu bei, den Fachkräftemangel wirksam zu bekämpfen. Seriöse Möglichkeiten eines Engagements gibt es zur Genüge. Erste Informationsadressen für Unternehmen, die ein solches in Erwägung ziehen, sind unter anderem die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (www.giz.de) sowie die Deutschen Auslandshandelskammern vor Ort (www.ahk.de).



Sabine Schwab

ZUR PERSON: SABINE SCHWAB

Sabine Schwab verantwortet innerhalb des Katholischen Missionswerkes Missio in Bayern als Marketingleiterin die Aktivitäten des „Club der guten Hoffnung“. Unter diesem Dach sind die Partnerschaften mit Unternehmen zusammengefasst. Weltweit stehen konkrete CSR-Projekte zur Wahl mit den Schwerpunkten Menschenrechte, Frauen, Bildung und Infrastruktur – beispielsweise auch Projekte zur HIV-/Aids-Bekämpfung in Afrika. www.club-der-guten-hoffnung.de; www.missio.de

Risiken rechtzeitig erkennen – Regelverstöße vermeiden

Neu



Wirksames Compliance-Management unterstützt eine risiko- und wertorientierte sowie regelkonforme Unternehmensführung. Das Buch greift die häufigsten Fälle von Wirtschaftskriminalität auf: von Missachtungen des Arbeitsschutzes über Insolvenzverschleppung und Bilanzmanipulationen bis hin zu Verstößen gegen Steuervorschriften. Anschaulich erläutern die Autoren Methoden der Aufdeckung und zeigen, wie gerade auch mittelständische Unternehmen durch Prävention und Früherkennung Risiken vorbeugen können.

- ▶ Präventive Maßnahmen und Früherkennung von Risiken
- ▶ Compliance-Management aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht
- ▶ Mit wertvollen Hilfestellungen und Anleitungen für die Praxis

Harz u. a.

Mit Compliance Wirtschaftskriminalität vermeiden

Risikoprävention, Früherkennung, Fallbeispiele

2012. 252 S., 18 s/w Abb., 18 Tab. Geb. € 49,95

ISBN 978-3-7910-2954-2

eBook 978-3-7992-6472-3

Wie man Wachstum richtig finanziert

Strategie und Finanzierung in Einklang bringen

Von Dr. Karsten Zippel, Mitglied des Vorstands, Aquin & Cie. AG

Die Finanzierung des zukünftigen Wachstums ist eine zentrale und zugleich sehr kritische Aufgabe in der Unternehmensentwicklung. Denn starkes Wachstum hat beinahe genauso viele Unternehmen in die Insolvenz geführt wie zu geringes Wachstum. Gleichzeitig ist rund ein Viertel der Insolvenzen nicht durch grundsätzlichen Kapitalmangel, sondern durch eine unpassende finanzielle Begleitung der Unternehmensstrategie verursacht worden. Ziel muss es daher sein, dass die Unternehmensplanung ein individuelles Abbild in der Finanzierungsstruktur findet. Hierbei ist immer genügend „Puffer“ einzubauen, denn bei einer offenen Zukunft können immer überraschend Kursänderungen notwendig werden, die zuvor so noch nicht absehbar waren.

Dreistufiges Vorgehen sinnvoll

Um eine professionelle Wachstumsfinanzierung aufzusetzen, ist daher ein dreistufiges Vorgehen ratsam: 1) Zunächst sollte man eine detaillierte mehrjährige Geschäftsplanung und deren Kapitalbedarf erarbeiten. 2) Auf dieser Basis muss dann der richtige Mix der am Markt verfügbaren Instrumente abgeleitet werden. 3) Schließlich sollte dieses Vorgehen als kontinuierlicher Prozess verstanden werden, damit sich die Finanzierung dauerhaft mit der fortschreitenden strategischen Geschäftsentwicklung „mitentwickeln“ kann.

Das Spektrum möglicher Finanzierungsinstrumente ist groß

Eine nachhaltige Wachstumsfinanzierung wird in vielen Fällen ein Mix qualitativ verschiedener, aber ineinandergreifender Instrumente und Maßnahmen sein. Nebenstehende Abbildung zeigt hierbei eine Auswahl der wichtigsten Finanzierungsinstrumente, welche wir im Folgenden kurz erläutern wollen. Grundsätzlich lassen sich die am Markt verfügbaren Finanzierungsbausteine den drei



Dr. Karsten Zippel

Ebenen „Eigenkapital“, „Fremdkapital“ oder den dazwischenliegenden „mezzaninen“ Finanzierungen zuordnen. Aufgrund der restriktiven Kreditvergabe (Stichwort Basel II ff.) wird es für viele Unternehmen notwendig sein, dass sich die neue Finanzierungsstruktur aller Ebenen bedient, also auch eine Eigenkapitalkomponente beinhaltet, um im Rating den Investment Grade und damit die zukünftige Finanzierungsflexibilität zu sichern.

Finanzierung mit Eigenkapital bzw. eigenkapitalähnlichen Mitteln

Echtes Eigenkapital kann je nach Geldgeber unterschiedlichen Charakter haben. Sucht der Unternehmer einen starken Partner für ein beschleunigtes Wachstum, bieten sich Private-Equity-Häuser an, welche neben Minderheitsbeteiligungen auch meist mit zusätzlichem Know-how zu einer weiteren Professionalisierung beitragen können. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass klassisches Private Equity aufgrund seines Geschäftsmodells den gemeinsamen Verkauf des Unternehmens in einem Zeitraum von drei bis sieben Jahren anstreben muss. Wird dagegen ein eher langfristiges Engagement gesucht, kann dieses in durch vermögende Familien zur Verfügung gestelltem Eigenkapital, dem sogenannten „Family Equity“, gefunden werden. Diese Finanzierung hat meist den Vorteil, dass die Bedingungen sehr individuell verhandelbar

ZUR PERSON: DR. KARSTEN ZIPPEL

Dr. Karsten Zippel ist Mitglied des Vorstands der Aquin & Cie. AG. Die Aquin AG berät eigentümergeführte mittelständische Unternehmen bei der Unternehmensfinanzierung, dem Zu- und Verkauf von Unternehmensanteilen sowie der Nachfolgeplanung.
www.aquin-cie.com



DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHES
INTERIM MANAGEMENT E.V.

DER

ENTSCHEIDENDE

ERFOLGSFAKTOR

Interim Management Leistungen in Innovationsprojekten nutzen

In Innovationsprojekten bieten Interim Manager konkrete Vorteile entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis zur Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen. Führungskräfte auf Zeit analysieren nicht nur, sondern verantworten als temporäre Mitglieder der Unternehmen auch die effiziente und reibungslose Umsetzung im Sinne ihrer Auftraggeber. Durch die optimale Mischung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, gepaart mit langjähriger Managementenerfahrung werden Interim Manager so zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Über die DDIM

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung und Kommunikationsplattform für professionelle Interim Manager und Projekt Manager, Vermittlungsagenturen (Provider) und Interim Management Sozietäten. Erfahren Sie mehr über die DDIM unter www.ddim.de

Kontakt

DDIM - Dachgesellschaft Deutsches
Interim Management e.V.
Antwerpener Str. 14 | D-50672 Köln
T: +49 [221] 71 66 66-17

TAB. 1: WICHTIGE INSTRUMENTE ZUR FINANZIERUNG DES UNTERNEHMENSWACHSTUMS				
Ebene	Instrument	Vorteile	Nachteile	Geeignet für ...
Eigenkapital	Klassisches Private Equity (Minderheit wie Mehrheit)	Starker Partner, zusätzliche Professionalisierung	Verlust der Unabhängigkeit, Partner auf begrenzte Zeit (3 – 7 Jahre)	Unternehmer, die nach der Wachstumsphase die Nachfolge anstreben
	Family Equity	Meist längerfristiger Partner mit unternehmerischem Hintergrund	z.T. niedrigere Unternehmensbewertungen, begrenzte Volumina	z.B. für kleinere Unternehmen mit zukünftig hohem Ausschüttungspotenzial
	Kapitalerhöhung über die Börse	bankenunabhängiger, dauerhafter Finanzierungskanal	Abhängigkeit von Marktstimmungen, Gefahr durch spekulative Investoren	Stark wachsende Unternehmen mit dauerhaftem Kapitalbedarf
	Öffentlich gefördertes Beteiligungskapital (MBGs)	Häufig Rückkaufoption, faire Konditionen	Begrenzte Volumina, politische Aspekte spielen große Rolle	Regional starke Unternehmen mit begrenztem EK-Bedarf
Mezzanine	z.B. stille Beteiligung/ Genussrechte	Keine laufende Tilgung, Verbesserung der Bilanzrelationen	Relativ teuer, meist aufwendiger Prozess	als ein Baustein einer größeren Refinanzierung
Fremdkapital	Working-Capital-Finanzierung (z.B. Factoring, Borrowing Base etc.)	„mitatmende“ Finanzierung, Schaffung zusätzlicher Liquidität	Meist hoher laufender Administrationsaufwand	Für Unternehmen mit hohem Working-Capital-Anteil
	Klassische Bankdarlehen	Relativ unkompliziert	Sicherheiten, persönliche Bürgschaften	Für Unternehmen mit ausreichender Eigenkapitalbasis

Quelle: Aquin & Cie.

sind. Entscheidend ist auch, dass der Investor in der Regel selbst eine unternehmerische Vergangenheit aufweist und daher eine deutlich bessere Einschätzung der zu finanzierenden Marktchancen besitzt, als dies bei tendenziell risikoaversen Bankvertretern der Fall ist. Weil zudem eigenes Geld investiert wird, besteht normalerweise auch kein Verkaufsdruck. Auf der anderen Seite sind die durch Family Equity zur Verfügung gestellten Volumina häufig begrenzt und gehen meist mit einer konservativeren Unternehmensbewertung einher.

Mittelständische Beteiligungsgesellschaften der Länder

Neben Private Equity bzw. Family Equity können bei einem begrenzten Eigenkapitalbedarf auch die öffentlich geförderten mittelständischen Beteiligungsgesellschaften der Länder (MBGs) ein interessanter Partner sein. Denn diese bieten dem Unternehmer bei Direktbeteiligungen häufig eine Rückkaufoption an, so dass dieses Eigenkapital nicht mit einem dauerhaften Verlust von Anteilen einhergeht. Ähnliches gilt für die sogenannten Mezzanine-Finanzierungen, welche dennoch im Rating als wirtschaftliches Eigenkapital gewertet werden. Hierzu zählen stille Beteiligungen (die z.B. ebenfalls über die MBGs zur Verfügung gestellt werden) oder Individualmezzanine-Angebote, die häufig in Form von Genussrechten strukturiert sind. Die typischen Vorteile dieser Finanzierungsform (d.h. verbesserte Bilanzrelationen, keine laufende Tilgung, keine Anteilsabgabe) müssen allerdings teuer bezahlt werden. So liegen die meist endfällig strukturierten Zinsen in der Regel deutlich über 15% p.a. Daher können mezzanine Instrumente immer nur ein Mittel sein, das anschließend den Zugang zu günstigeren Formen von Fremdkapital ermöglicht.

Finanzierung mit Fremdkapital

Die günstigste Art der Finanzierung bleibt echtes Fremdkapital, welches in Form von klassischen Bankdarlehen leider nur dann zur Verfügung steht, wenn (z.B. durch

oben beschriebene Maßnahmen) bereits eine solide Bilanzstruktur vorliegt. Daher gewinnt die bankenunabhängige Finanzierung, v.a. in Form von Unternehmensanleihen, zunehmend an Bedeutung. Die mit der Emission von Anleihen notwendigerweise einhergehende Professionalisierung der Finanzmarktkommunikation kann sich darüber hinaus bei einem späteren Börsengang als sehr nützlich erweisen. Eine erfolgreiche Platzierung einer Anleihe gelingt dabei umso leichter, je bekannter die Marke bzw. das Produkt des Emittenten ist oder je einfacher dieser die Anleihen über seinen Kundenzugang direkt vermarkten kann. Deshalb und aufgrund der hohen Mindestvolumina stehen Anleihen bisher eigentlich nur dem gehobenen Mittelstand zur Verfügung. Neben der Finanzierung über Bankdarlehen, Anleihen oder auch öffentliche Förderprogramme lohnt es sich, die Geeignetheit von eher operativ orientierten Finanzierungen zu prüfen. Denn die Unternehmensexpansion ist häufig mit einer deutlichen Ausweitung des Working-Capital-Bedarfs verbunden, so dass hieran ansetzende Finanzierungsinstrumente viel Sinn machen können. Hierzu zählt z.B. die schnelle Liquiditätsüberführung von offenen Forderungen (Factoring), die Vorfinanzierung des Einkaufs (Fine Trading) oder eine „mitatmende“ Vorratsfinanzierung (z.B. „Borrowing Base“, bei der die Vorräte selbst als Sicherheit dienen).

Fazit:

Die vorstehenden Erläuterungen der wichtigsten Finanzierungsinstrumente konnten zwangsläufig nur überblicksartig ausfallen. Die erfolgreiche Zusammenstellung einer für die jeweilige Wachstumsstrategie geeigneten Finanzierung erfordert dagegen detaillierte Expertise sowie Kenntniss des aktuellen Finanzierungsumfelds. Unternehmer, die hierin nicht ihre Hauptaktivität sehen, sollten die Möglichkeit einer externen Unterstützung durch erfahrene Corporate-Finance-Berater prüfen, denn diese unterhalten nicht nur die notwendigen Kontakte zu potenziellen Finanzierungspartnern, sondern wissen dabei auch die „Spreu vom Weizen“ zu trennen.

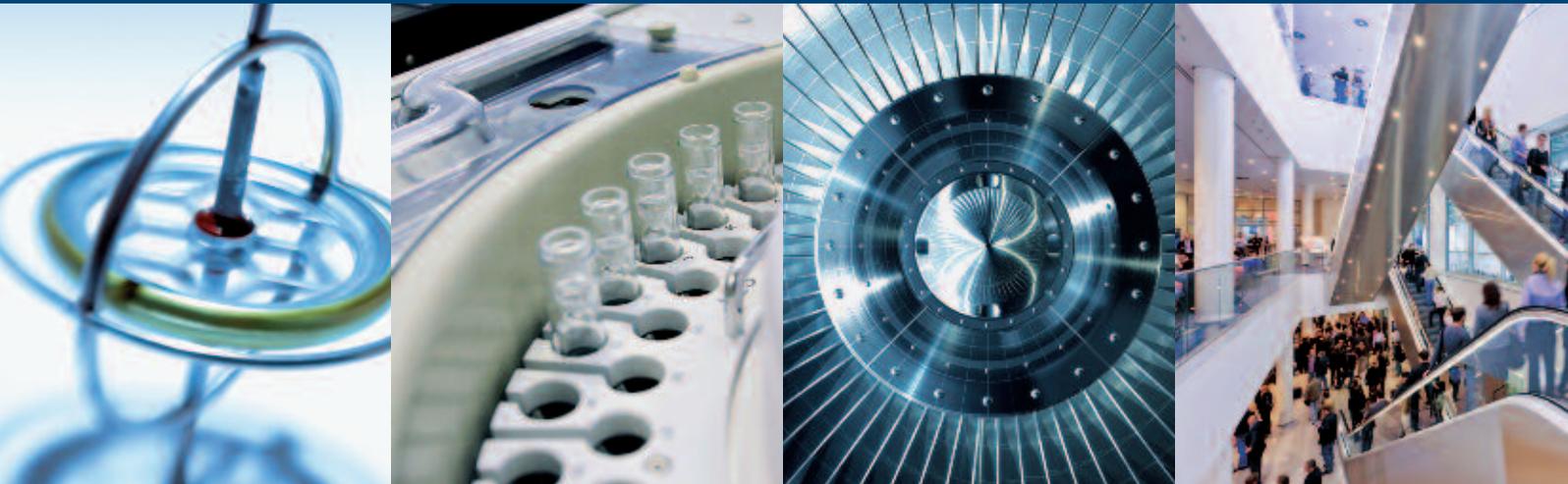


Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.



Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand



Es wird Zeit für Ihre Innovation...

Sie haben eine Idee, aber das Kapital reicht nicht? Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, unterstützt Ihre Einzelprojekte, Kooperationsprojekte und Kooperationsnetzwerke mit einem Zuschuss – je nach Fördersäule – bis zu 350.000 Euro.

- Setzen Sie Ihre Forschungs- und Entwicklungsideen schnell in marktwirksame Innovationen um.
- Minimieren Sie das finanzielle und wirtschaftliche Risiko Ihres Projekts.

ZIM – das Programm für den innovativen Mittelstand

- bundesweit
- technologie- und branchenoffen
- einfache und kontinuierliche Antragstellung bis 2014
- schnelle Bewilligungsverfahren

ZIM – drei Fördersäulen für passgenaue Förderung

- ZIM-Einzelprojekte, EuroNorm GmbH, Hotline 030 97003-043
- ZIM-Kooperationsprojekte, AiF Projekt GmbH, Hotline 030 48163-451
- ZIM-Kooperationsnetzwerke, VDI/VDE-IT GmbH, Hotline 030 310078-380

Starten Sie jetzt!

www.zim-bmwi.de



„Mittelständler machen sich durch die Anleiheemission unabhängiger von Banken“

Interview mit Jörg Schilling-Schön, Vorstand, FMS AG

Seit 2010 haben Unternehmen die Möglichkeit, sich über die Emission von Mittelstandsanleihen eine neue Liquiditätsquelle zu erschließen. Pionier war die Stuttgarter Börse mit ihrem Bondm-Segment. Inzwischen haben fast alle deutschen Börsen ähnliche Plattformen ins Leben gerufen. Derzeit sind über 60 Mittelstandsanleihen mit Volumina zwischen 10 Mio. und 150 Mio. EUR an den jeweiligen Handelssegmenten der Börsen Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg-Hannover, München und Stuttgart notiert. Im Interview spricht Jörg Schilling-Schön, Vorstand der FMS AG, über Anleihen als Instrument zur Wachstumsfinanzierung, erste Überhitzungserscheinungen sowie den Ausblick für die nächsten zwölf Monate.

Unternehmeredition: Herr Schilling-Schön, welche Vorteile bieten Anleihen für Mittelständler zur Finanzierung ihrer Wachstumsstrategie?

Schilling-Schön: Die Unternehmensanleihe ist als komplementärer Finanzierungsbaustein ein hervorragendes Instrument, um das Fundament der Finanzarchitektur zu verbreitern. Mittelständler machen sich durch die Anleiheemission unabhängiger von Banken und hinsichtlich der Unternehmensfinanzierung flexibler. Insbesondere mit Blick auf Basel III wirkt diese Maßnahme stabilisierend auf die Passivseite der Unternehmensbilanz. Dennoch wird die Bankenfinanzierung natürlich weiterhin ein zentrales Element der Finanzierungsstruktur sein. Denken Sie etwa an saisonal benötigte Liquiditätsspitzen.

Unternehmeredition: Für welche Unternehmen ist dieses Finanzierungsinstrument überhaupt geeignet?

Schilling-Schön: Um eine Anleihe als Finanzierungsvehikel nutzen zu können, müssen unternehmensseitig gewis-

ZUR PERSON: JÖRG SCHILLING-SCHÖN

Jörg Schilling-Schön ist Vorstand der FMS AG. Die FMS AG ist eine unabhängige Beratungsgesellschaft und spezialisiert auf klassische und alternative Finanzierungslösungen für den Mittelstand. Sie ist Gründungscoach an der Börse Stuttgart (Bondm) und Emissionsexperte an der Börse München (m:access). www.fms-ag.de



Jörg Schilling-Schön

se Grundlagen da sein. Diesbezüglich gilt es vor einer möglichen Emission u.a. Geschäftsmodell, Unternehmensgröße, Umsatzrendite, Finanzierungs- und Geschäftsstrategie sowie nicht zuletzt das Transparenzverhalten zu analysieren und zu bewerten. Das heißt, es braucht ein tragfähiges Geschäftsmodell mit Ertragspotenzialen für einen soliden Kapitaldienst, die Bereitschaft zu einer hohen Transparenz und einer aktiven Finanzkommunikation sowie ein Mindestemissionsvolumen von 10 Mio. EUR. Besser für die Sekundärmarktliquidität und somit auch für den Emissionserfolg sind Emissionsvolumina von 25 Mio. EUR oder mehr.

Unternehmeredition: Die anfängliche Euphorie der Anleger für den Markt der Mittelstandsanleihen wurde im Frühjahr gebremst: Mitte März 2012 musste mit der SIAG Schaaf Industrie AG der erste Anleiheemittent im Mittelstandssegment Insolvenz anmelden, Mitte Juni folgten die Solarwatt AG und die BKN Biostrom AG. Was bedeutet das für die Zukunft dieser Finanzierungsform?

Schilling-Schön: Dass Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten, ist kein Grund, an der wachsenden Bedeutung dieses Marktes zu zweifeln. Es ist allen Kreditmärkten eigen, dass nicht alle Schuldner dauerhaft performen. Mit der zunehmenden Globalisierung und

den regulatorischen Hürden des Bankensektors, wie Basel III, ist die Inhaberschuldverschreibung für Unternehmen jedoch eine attraktive Alternative. Für Investoren gilt: Eine höhere Rendite bedeutet höheres Risiko. Darüber hinaus gilt es externe Ratings, Covenants und nicht zuletzt Transparenz, Publizität sowie die Finanzkommunikation und das Chancen-Risiko-Profil zu bewerten. Die letzten erfolgreichen Emissionen zeigen, dass der Markt intakt ist und die genannten Kriterien goutiert.

Unternehmeredition: Was spricht aus Ihrer Sicht für die Eigenemission von Anleihen?

Schilling-Schön: In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu wissen, dass bei der Emission von Mittelstandsanleihen grundsätzlich ein Finanzkommissionsgeschäft auf Best-Effort-Basis abgeschlossen wird. Das heißt, ein Underwriting und die damit verbundene Platzierungsgarantie durch eine Bank erfolgt unseres Wissens bisher nicht. Somit liegt das Platzierungsrisiko ohnehin bei der Emittentin. Zahlreiche Unternehmen entscheiden sich deshalb für eine Eigenemission, weil sie so die Platzierung selbst steuern können und nicht nur eine Bank als Ansprechpartner haben. Dem Unternehmen steht dann ein differenzierter Absatzweg aus mehreren Intermediären, dem direkten Investorenzugang und nicht zuletzt der Börse zur Verfügung. Investoren sind zudem direkte Kontrahenten und dem Unternehmen größtenteils bekannt. Kommunikation und Investor Relations können somit effektiver erfolgen. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil. Schließlich gehen viele mittelständische Unternehmen ihre ersten Schritte am Kapitalmarkt und können so das Fundament für eine nachhaltige Kapitalmarktstory legen.

Unternehmeredition: Die FMS AG ist selbst Pionier bei der Begleitung von Mittelstandsanleihen (Klett). Wie kam es dazu? Was ist Ihr USP?

Schilling-Schön: Eine gute Frage. Letztlich war die Gründung der FMS AG im Jahr 2005 wesentlich geprägt von der

Vision, die Eigenemission von Unternehmensanleihen als probates Finanzierungsinstrument zu etablieren. Die Gründer hatten zu diesem Zeitpunkt bereits Erfahrungen bei der technischen Abwicklung von Eigenemissionen gesammelt – damals noch als Angestellte einer Bank. Vor diesem Hintergrund haben wir bei unseren Beratungsmandaten von Anfang an die Eigenemission als komplementäres Finanzierungsinstrument in unsere Überlegungen einbezogen. Wie auch bei der zweiten Eigenemission der Ernst Klett AG im Jahr 2009. Mit der Gründung des ersten Mittelstandssegments Bondm im Jahr 2010 erhielt die Mittelstandsanleihe plötzlich eine hohe Visibilität; Aufmerksamkeit und Nachfrage sind explodiert. Da wir bereits 2009 im Projektteam der Börse Stuttgart mitwirken konnten, wurden wir Gründungscoach von Bondm und konnten mit der KTG Agrar AG im September 2010 die erste Emission begleiten. Seither waren wir bei insgesamt zehn Bondm-Eigenemissionen als Berater mandatiert. So beispielsweise bei der Nabaltec AG, der Centrosolar Group AG oder der Mitec Automotive AG.

Unternehmeredition: Wie ist Ihr Ausblick für die nächsten zwölf Monate in diesem Bereich?

Schilling-Schön: Wir sehen momentan eine rege Emissionstätigkeit in einem erstarkten Markt. Bislang gab es im September acht Emissionen in den Mittelstandssegmenten der Börsen Stuttgart und Frankfurt, die teilweise so erfolgreich verliefen, dass sie mehrfach überzeichnet waren. Im Oktober rechnen wir mit einer Fortsetzung – vorausgesetzt, wir behalten ein stabiles Marktumfeld, ohne neuerliche Finanzkrise oder neue Euro-Hiobsbotschaften. In einem solchen Umfeld wird die Eigenemission von Mittelstandsanleihen dauerhaft Nährboden finden und sich prosperierend entwickeln.

Unternehmeredition: Herr Schilling-Schön, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Anzeige

saxxess

Die Mittelstandsmesse

15. – 16. November 2012
MESSE DRESDEN

www.saxxess.de

ORTEC Messe und Kongress GmbH
Ein Unternehmen der **DBV** Mediengruppe
Bertolt-Brecht-Allee 24 · 01309 Dresden
Telefon [0351] 315 330 · www.ortec.de



» NEU

\\ Ausstellerspektrum

Bürobedarf ■ EDV/IT ■ Finanzierung/Förderung ■ Forschungseinrichtungen/Technologietransferstellen ■ Institutionen/Kammern/Verbände ■ Logistikdienstleister ■ Marketing/Vertrieb/PR ■ Qualifizierung ■ Print & Service ■ Recht & Steuern ■ Sicherheit in der Wirtschaft ■ Telekommunikation

\\ Besucherzielgruppen

Unternehmer ■ Selbständige ■ Geschäftsführer ■ Manager ■ Leitende Angestellte (Personalleiter, Marketingleiter ...)

\\ Ihr Vorteil

- Direkter persönlicher Kontakt zu Entscheidern aus der regionalen Wirtschaft
- Networking – Austausch mit anderen Branchenvertretern
- Kooperation und Kontakt zu regionalen Wirtschaftsverbänden, Netzwerken und Kammern

Medienkooperation:



Jetzt anmelden und
bei der Premiere
dabei sein!

Wachstum als Teamleistung

Unternehmen können mit Hilfe eines Finanzinvestors, der ihre Werte und Visionen teilt, einen Entwicklungssprung machen

Von Martin Völker, Geschäftsführer, VR Equitypartner GmbH

Ausbau der Produktion, Anschaffung neuer Maschinen oder Erschließung neuer Absatzmärkte – die Anlässe für Wachstumsvorhaben im Mittelstand können vielfältig sein. Das aber haben sie gemeinsam: Sie sichern die Überlebensfähigkeit des Unternehmens, lassen sich in der Regel nicht aus den Rücklagen oder dem klassischen Bankkredit finanzieren und stellen hohe Anforderungen an das Management. Drei Aspekte, die Unternehmer im Mittelstand mit dem richtigen Partner sehr gut lösen können. Dieser wird nicht nur die Finanzierung ermöglichen, sondern im Idealfall auch den Unternehmer mit Know-how und partnerschaftlicher Zusammenarbeit dabei unterstützen, die von ihm angestrebten Wachstumsziele zu erreichen. Denn nur ein erfolgreich umgesetztes Wachstumsvorhaben macht das Unternehmen langfristig stärker. Am Markt finden mittelständische Unternehmer eine Reihe von Partnern, die sich auf jeden einzelnen dieser Aspekte spezialisiert haben. Nur wenige aber sind in der Lage, alle drei Disziplinen erfolgreich zu bedienen. Umso wichtiger ist es, bei der Auswahl genauer hinzuschauen.

Eigenkapitalfinanzierung nach Maß

Mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von 20 Mio. EUR und mehr benötigen für bedeutende Wachstumsvorhaben häufig Beträge oberhalb der Millionen-Euro-Marke. Sie brauchen einen Investor mit einer spezialisierten Palette von Finanzierungsinstrumenten, die sich auch kombinieren lassen. Zu einem solchen Finanzierungspaket zählt die klassische Minderheitsbeteiligung, in Einzelfällen auch eine direkte Mehrheitsbeteiligung. Weitere Varianten sind zum Beispiel stille Beteiligungen oder Genusscheine. Der Investor sollte diese im Rahmen eines zu dem Unternehmen passenden Finanzierungskonzepts mit Direktbeteiligungen kombinieren können. Im Ergebnis gilt es für den mittelständischen Unternehmer, eine der aktuellen Unternehmenssituation angemessene, individuelle und

zeitlich begrenzte Variante der Eigenkapitalführung zu erhalten. Der Investor steht dabei in Konkurrenz zu alternativen Finanzierungswegen. Nach wie vor verlässt sich der Mittelstand am liebsten auf sich selbst und finanziert Investitionen von innen heraus. Greifen Unternehmer auf eine Fremdfinanzierung zurück, entscheiden sie sich am häufigsten für den klassischen Bankkredit mit mittlerer oder langer Laufzeit.

Dabei vergeben sie freilich Chancen. Eine geeignete Eigenkapitalfinanzierung kann nicht nur mehr Wachstumskapital bereitstellen und damit einen entscheidenden Wachstumsschritt ermöglichen. Sie bewahrt auch die Option des Unternehmers, falls nötig zusätzlich auf Fremdkapital zurückzugreifen. So kann die Beteiligung eines im Mittelstand erfahrenen Investors die Unabhängigkeit und den unternehmerischen Spielraum vergrößern.

Flexible Beteiligungsdauer

Das zweite wichtige Auswahlkriterium für den Mittelstand ist die Art und Weise, wie der Eigenkapitalgeber sein Geschäft betreibt. Fondsfinanzierte Investoren sind häufig stark von den Interessen ihrer Anleger getrieben. Daraus resultieren nicht selten hoher Renditedruck und der starke Wunsch des Investors, nach einer festgelegten Frist die Beteiligung zu verkaufen – ganz gleich, ob diese bis dahin an Wert gewonnen hat oder nicht. Das Management der Portfolio-Unternehmen muss sich den Interessen der Anleger beugen. Eine Rendite erwartet freilich auch ein Investor des genossenschaftlichen Sektors, der dank einer ausreichenden Bankfinanzierung diesen Zwängen nicht unterliegt. Er wird sich allerdings in der Regel mehr Zeit lassen, langfristiger denken und dem Unternehmer flexible Laufzeiten sowie Tilgungsvereinbarungen anbieten. Es besteht kein Verkaufsdruck. Am Markt ist ein solches Leistungsbündel keine Selbstverständlichkeit, für den Mittelstand aber häufig ein entscheidendes Kriterium.



Martin Völker

ZUR PERSON: MARTIN VÖLKER

Martin Völker ist Geschäftsführer der VR Equitypartner GmbH. Mit rund 100 Beteiligungen gehört die gemeinsame Tochter der DZ Bank und der WGZ Bank zu den führenden Eigenkapitalfinanzierern für mittelständische Familienunternehmen in der DACH-Region. www.vrep.de

Wachstum sicher managen

Bei der richtigen Ausgestaltung einer Minderheitsbeteiligung profitieren Familienunternehmen von objektiveren Entscheidungen und ganz allgemein vom zusätzlichen Know-how des externen Partners. Eine Studie zu Minderheitsbeteiligungen der Technischen Universität München im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen zeigt, dass mittelständische Unternehmer im Nachhinein diesen Beitrag generell als besonders positiv und nachhaltig bewerten. Durch die Beteiligung eines Investors, der die Sprache des Mittelstands spricht, lässt sich traditionelles unternehmerisches Bauchgefühl wirkungsvoll verbinden mit modernem Finanzfachwissen und der betriebswirtschaftlichen Expertise des Finanziers aus eigener, jahrzehntelanger Beteiligungspraxis. Das operative Tagesgeschäft bleibt nach dem Einstieg eines Minderheitsgesellschafters in der Regel Sache des Managements. Bei strategischen Fragen ist es für den Unternehmer hingegen von Vorteil, den Investor zu Rate zu ziehen. Dazu gehört die Einrichtung eines Beirats, der dem Management als Sparringspartner

setzung lassen sich an die individuellen Anforderungen des Unternehmens anpassen. In der Praxis werden Management und Investor den Beirat nutzen, um zusätzliche Fachkompetenz in das Unternehmen zu bringen. Ein moderner Beirat wird das Management bei der strategischen Unternehmensplanung oder bei richtungsweisenden Änderungen des Geschäftsmodells unterstützen. So können Manager aus anderen Unternehmen mithelfen, Produktionsprozesse zu optimieren. Sie bringen ihre Erfahrungen aus dem Aufbau eines Vertriebs oder einer Fertigung in China mit. Oder sie vermitteln wichtige Kontakte in Branchen, in die der Unternehmer mit seinen Produkten und Lösungen expandieren möchte. Auch die Einführung professioneller Controlling- und Monitoring-Systeme sorgt langfristig für verbesserte Unternehmensentscheidungen. Diese können wesentlich dazu beitragen, dass sich Unternehmensabläufe wie Produktionsprozesse, Kapazitätsauslastungen sowie Lagerhaltungsbestände und Working-Capital-Management besser steuern und optimieren lassen.



Durch die Beteiligung eines Investors lässt sich traditionelles unternehmerisches Bauchgefühl wirkungsvoll verbinden mit modernem Finanzfachwissen des Finanziers. Foto: PantherMedia/Raimundas Gvildys

für wichtige unternehmerische Entscheidungen zur Verfügung steht. Ein Beirat ist ein freiwilliges Gremium, in das Unternehmer und Investor jeweils eines oder mehrere Mitglieder ihres Vertrauens entsenden. Eine gesetzliche Regelung wie etwa für den aktienrechtlichen Aufsichtsrat gibt es nicht. Aufgaben, Kompetenzen und Zusammen-

Profitabel wachsen mit Private Equity

Beim Investor ist die Sache einfach: Er will den Wert des Unternehmens, in das er investiert, in einer überschaubaren Zeit steigern und diesen Wertzuwachs beim Exit realisieren. Der Unternehmer, der sich für eine Wachstumsfinanzierung mit Private Equity interessiert, will vor allem die Existenz seines Unternehmens sichern. Private Equity eröffnet ihm die Option, durch zusätzliches Eigenkapital das Wachstum zu finanzieren, ohne seine finanzielle Unabhängigkeit zu gefährden. Mit diesem Eigenkapital verbessert er zudem die Bonität seines Unternehmens. Das wiederum stärkt seine Position gegenüber der Hausbank und erhöht den Spielraum für Fremdkapitalfinanzierungen. Unternehmen können mit Hilfe eines Finanzinvestors, der ihre Werte und Visionen teilt, einen Entwicklungssprung machen. Sie können neue Märkte erschließen, die Produktion ausweiten oder den Vertrieb internationalisieren. Das sichert bestehende Arbeitsplätze und schafft neue. Eine wichtige Voraussetzung ist jedoch, dass Unternehmer und Investor die gleichen Werte und Vorstellungen teilen. Ein guter Investor, der sich als langjähriger Partner des Mittelstands engagiert, kann das gewährleisten. So lässt sich ein nachhaltiges und profitables Unternehmenswachstum gut realisieren.

Mit Markenleasing unsichtbare Schätze heben

Wachstumsfinanzierung durch immaterielle Vermögensgegenstände

Von Torsten Scheurich, Director Corporate Finance, Youmex AG

Gerade für Wachstumsunternehmen ist eine breite Diversifikation der Kapitalgeber sowie der Finanzierungsmodelle im derzeitigen Bankenumfeld stärker gefragt denn je. Häufig sind Marken im Mittelstand entweder gar nicht bilanziert oder bergen beträchtliche stille Reserven. Wenn Unternehmen bereit sind, vorübergehend auf die rechtliche Verfügungsmacht über die Marke zu verzichten, können sie Liquidität zur Sicherung des Unternehmenswachstums generieren und ihre Bilanzkennzahlen verbessern.

Wertbestimmende Faktoren einer Marke

Voraussetzungen dafür sind, dass das Unternehmen über eine ausreichende Bonität und werthaltige Marken und Patente verfügt, die frei von Rechten Dritter sind. Am Anfang einer möglichen Transaktion stellt sich die Frage: Was ist meine Marke wert? Generell basiert der monetäre Markenwert auf einer umfassenden Marktanalyse und Zielgruppenbefragung. Methodisch erfolgt eine Bewertung der qualitativen Markenstärke, wie z.B. Bekanntheit, Image und Loyalität, der quantitativen Faktoren sowie des Potenzials einer Marke. Notwendig ist, dass ein vom Unternehmen unabhängiger Dritter ein Markenwertgutachten erstellt.

Umsetzung

In einem ersten Schritt beteiligt sich das einbringende Unternehmen zu beispielsweise 100% am Kommanditkapital eines SPV (Special Purpose Vehicles). Ein vom

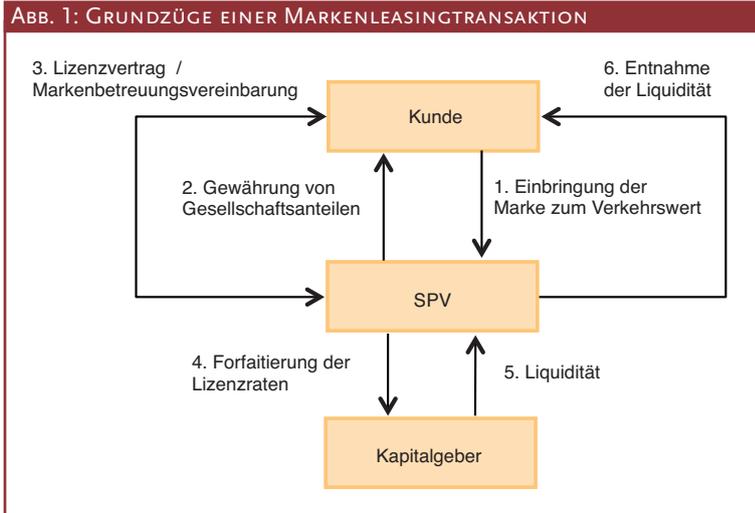


Torsten Scheurich

Initiator zur Verfügung gestellter Gesellschafter wird Komplementär ohne Einlage. In einem zweiten Schritt bringt das Unternehmen die Marke gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten in Höhe des Verkehrswertes (gem. Markenrechtsgutachten) in das SPV ein. In einem dritten Schritt wird ein Nutzungsvertrag geschlossen. Im Rahmen dessen wird dem Unternehmen durch das SPV eine Nutzung des Markenrechts während der Laufzeit des Nutzungsvertrages gegen Zahlung von Lizenzgebühren gewährt. Das Unternehmen übernimmt im Rahmen der vertraglichen Gestaltung die Verpflichtung, die Marke zu pflegen. In einem vierten Schritt erfolgt die Refinanzierung des SPV durch Forfaitierung der Leasingraten (Lizenzgebühren) an einen Kapitalgeber und letztlich die Entnahme der liquiden Mittel durch das Unternehmen aus dem SPV.

ZUR PERSON: TORSTEN SCHEURICH

Torsten Scheurich ist Director Corporate Finance bei der Youmex AG. Das Unternehmen berät börsennotierte und unnotierte Mittelständler bei Finanzierungen und Kapitalmarkttransaktionen. Dabei arrangiert Youmex Fremdfinanzierungen und investiert über die Youmex Capital GmbH auch mit eigenem Kapital und/oder mit dem Kapital seiner eigenen Investoren. www.youmex.de



Quelle: Youmex

Fazit

Um bestehende Wachstumspläne nicht durch den Transaktionsengpass „Finanzierung“ zu gefährden, ist eine erhöhte Kreativität gefragt. Die Unternehmen sollten alle bilanzierten Assets daraufhin kritisch prüfen, ob diese den notwendigen „Return“ auf das eingesetzte Kapital erwirtschaften. Generell senken Bilanzstrukturmaß-

nahmen, wie hier am Beispiel Markenleasing gezeigt, in der Unternehmensbilanz die Verschuldung, verkürzen die Bilanzsumme und steigern das Eigenkapital, wenn der im Rahmen der Markenrechtsbewertung festgestellte Markenwert über dem Buchwert liegt. Insgesamt können sich somit positive Effekte bezogen auf das Unternehmensrating ergeben.

Anzeige

08. Deutscher Mittelstandstag Märkte und Mee(h)r Mittelstand auf Expansionskurs

16. November, 13 Uhr, Center Court Lounge, Stadion am Rothenbaum, Hamburg



Rainer Brüderle

Schwerpunkthemen

- Maritime Wirtschaft
- Hafen
- Logistik und Transport
- Software-Sicherheit
- Vermögensmanagement
- Networking und Vertrieb

Das Börsenlisting

Eine Option zur Unterstützung von Wachstumsstrategien, Innovationen und Finanzierung

Von Christoph Weideneder, Vorstand, Conmit Wertpapierhandelsbank AG

Anstelle des klassischen Börsengangs in Form eines IPO (Initial Public Offering) sind in Zeiten angespannter Börsenstimmung alternative Wege an den Kapitalmarkt in den Vordergrund gerückt. So kann das sogenannte „pure Listing“, also die reine Einbeziehung von Aktien in den Freiverkehr oder auch in den regulierten Markt einer Börse, ein erster Schritt für Unternehmen sein, Wachstum, Innovationen und die Finanzierungsmöglichkeiten positiv zu beeinflussen. Hier kann der Schritt an den Kapitalmarkt ohne Rücksicht auf die aktuelle Börsenstimmung zu einem fest definierten Zeitpunkt durchgeführt werden. Alle weiteren Maßnahmen können später folgen.

Erster Schritt an den Kapitalmarkt

Das „pure Listing“ ermöglicht dem Unternehmen, sich allmählich auf die Anforderungen der Börse und Investoren einzustellen und gleichzeitig das operative Geschäft weiter voranzubringen. Die Platzierung von Kapitalerhöhungen (evtl. im Rahmen eines öffentlichen Angebots) erfolgt dann anhand des Börsenkurses und kann als geeigneter Weg der Wachstumsfinanzierung gesehen werden. Das Unternehmen kann sich – je nach Bedarf und Marktsituation – danach im Rahmen von Kapitalerhöhungen zu dem dann vorliegenden Börsenpreis neues Kapital beschaffen, ohne das Scheitern eines IPOs zu riskieren.

Vorteile und Voraussetzungen

Neben der verbesserten Handelbarkeit der Anteile und zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten über den Kapitalmarkt bieten sich der gelisteten Aktiengesellschaft auch Vorteile bei der Mitarbeiterbeteiligung, der Umsetzung von Buy&Build-Strategien und bei der Unternehmensnachfolge. Voraussetzungen für das Börsenlisting sind neben der Rechtsform AG, dem Mindestgrundkapital, dem Unternehmensalter und der allgemeinen

ZUR PERSON: CHRISTOPH WEIDENER

Christoph Weideneder ist Vorstand der Conmit Wertpapierhandelsbank AG. Diese bietet mittelständischen Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen im Zusammenhang mit deren Finanzierungs- und Kapitalmarktstrategien an. www.conmitbank.de



Christoph Weideneder

Kapitalmarktreife ein frei handelbarer Streubesitz (Free Float) sowie eine Mindestanzahl an Aktionären. Im Vorfeld eines reinen Börsenlistings wird daher regelmäßig eine kleine Kapitalerhöhung durchgeführt im Rahmen eines Private Placements, z.B. an Family & Friends und vor allem an Mitarbeiter. Gelistete, handelbare Aktien sind immer noch die optimale Form der Mitarbeiterbeteiligung. Hierdurch kann nicht nur die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gesteigert werden, sondern auch das Unternehmen selbst an Attraktivität und Reputation gewinnen. Mitarbeiterbindung ist immer auch ein belebender Faktor organischer induzierter Innovationen.

Verbesserte Finanzierungsmöglichkeiten und Akquisitionswährung

Die Steigerung von Reputation und Rating führt regelmäßig wiederum zu verbesserten Finanzierungsmöglichkeiten bzw. Finanzierungsbedingungen. Insoweit gibt es eine direkte Kausalität zwischen einem „pure Listing“ und der Unternehmensfinanzierung. Die handelbare Aktie wird oft auch als Akquisitionswährung im Rahmen von Buy & Build-Strategien eingesetzt. Die Aufnahme von Beteiligungen durch Ausgabe neuer Aktien – anstelle von oder in Kombination mit Cash – ist für den Erwerber wie für den Übernommenen oft eine optimale Kombination

von Integration und Motivation im Rahmen einer anorganischen Wachstumsstrategie.

Fazit:

Die Finanzierung über den Kapitalmarkt wird für mittelständische Unternehmen immer attraktiver. Einer der wichtigsten Vorzüge dieser Kapitalbeschaffung ist demnach die Diversifikation der Kapitalgeber. Das reine Börsenlisting geht weit über das Sammeln von Erfahrungen mit Kapitalmarktmaßnahmen hinaus und unterstützt per se die Attraktivität und Bonität des Unternehmens und kann somit neben Finanzierung auch Wachstum und Innovation positiv unterstützen.



Quelle: Conmit AG

Anzeige



KUHNEN & WACKER

Patent- und Rechtsanwaltsbüro

KONTINUITÄT, QUALITÄT UND STRATEGIE ...

sind die drei Säulen und Prinzipien unserer seit 35 Jahren national und international renommierten Patent- und Rechtsanwaltskanzlei. Wir beraten bei allen Fragen zu geistigem Eigentum und gewerblichen Schutzrechten im In- und Ausland und helfen diese zu erlangen und zu verteidigen. Basis hierfür ist die umfangreiche Erfahrung unserer 16 Anwälte, die durch versierte Sachbearbeiter und professionelle Mitarbeiter unterstützt werden.



Fallstudie: Energie durch Sonne statt Brennstoff

Protarget AG: Wachstumsfinanzierung soll internationales Geschäft vorantreiben

Dezentrale Energieerzeugung ist ein Thema, das insbesondere in ländlichen Regionen und solchen mit schlechter bzw. instabiler Stromversorgung ganz oben auf der Agenda steht. Die Protarget AG setzt hier auf die Solarthermie – und bietet schlüsselfertige Kleinkraftwerke an. Im September ging eine Pilotanlage im bayerischen Bad Aibling in Betrieb – zu Demonstrationszwecken für potenzielle Kunden.

Stromausfälle kosten Geld

In Entwicklungs- und Schwellenländern ist eine stabile Stromversorgung längst nicht so selbstverständlich wie bei uns. In manchen Gebieten wird sie zu bestimmten Zeiten unterbrochen, weil die Kapazitäten nicht ausreichen. In anderen Regionen – wie kürzlich beispielsweise im Norden Indiens – fällt der Strom immer wieder mal für mehrere Stunden oder auch länger unvorhergesehen aus. Das ist nicht nur ärgerlich für die Einwohner dort, sondern auch für die vielen Betriebe – die Produktionsausfälle kosten Geld. Des Weiteren gibt es auch sehr ländliche, abgelegene Gegenden, die erst gar nicht an ein größeres Stromnetz angeschlossen sind. Eine bessere dezentrale und unabhängige Energieversorgung ist deshalb in vielen Teilen der Welt ein großes Thema.

Viel Sonne und Fläche nötig

Die Protarget AG ist Anbieter schlüsselfertiger solarthermischer Kraftwerke. „Dort, wo Sonne und Fläche in ausreichendem Maße vorhanden sind, ist Solarthermie eine sehr interessante Lösung“, sagt Martin Scheuerer, Vorstand des Unternehmens in Köln. Eine gewisse Fläche wird deshalb benötigt, weil Parabolrinnen von jeweils 100 m Länge und 3 m Breite installiert werden müssen, um genügend Sonnenlicht aufzufangen. Je Megawatt



Die Protarget AG setzt auf Solarthermie und bietet schlüsselfertige Kleinkraftwerke an. Foto: Protarget AG

elektrischer Kraftwerksleistung benötigt man ca. vier Hektar Fläche, das entspricht etwa acht Fußballplätzen, d.h. es funktioniert nur bedingt in dicht besiedelten Gebieten, wie Scheuerer erklärt. Als Einsatzgebiete nennt er in erster Linie Nordafrika, den Mittleren Osten inkl. Golfregion und Indien. Um Interessenten die Technik demonstrieren zu können, wurde inzwischen im bayerischen Bad Aibling ein Referenzkraftwerk errichtet.

Investoren mit Wachstumsfinanzierung

Zur Finanzierung dieser Anlage brauchte man Geld. Im November 2011 stellte eine Investorenrunde einen einstelligen Millionenbetrag zur Verfügung. Die Düsseldorfer Gesellschaft Network Corporate Finance (NCF) beriet Protarget bei dieser Finanzierung und brachte die Investoren zusammen: mehrere Privatinvestoren sowie die Hörmann-Gruppe, einen familiengeführten Autozulieferer, der in den letzten Jahren schon mehrere Investments im Energiebereich getätigt hat. „Mit der Hörmann-Gruppe hat Protarget einen langfristigen, verlässlichen Partner ohne Exit-Druck“, sagt Dietmar Thiele, Managing Partner bei NCF. Die Eigenkapitalfinanzierung diente nicht nur dem Pilotprojekt, sondern auch der Weiterentwicklung der Technologie, z.B. der Effizienzsteigerung der Röhre, die das Sonnenlicht sammelt.

KURZPROFIL: PROTARGET AG

Gründungsjahr:	2009
Branche:	Anlagenbau/Solarthermie
Unternehmenssitz:	Köln
Mitarbeiterzahl:	ca. 10
Umsatz 2011:	k.A.
Internet:	www.protarget-ag.com

Auch Speicherung möglich

Thiele bezeichnet dies als „concentrated solar power“. Parabolspiegel in Form von langen Rinnen reflektieren das Sonnenlicht auf eine Röhre, wo sich die Einstrahlung konzentriert – mit der so gewonnenen Energie wird Dampf erzeugt und eine Turbine angetrieben, deren Generator elektrischen Strom produziert. Je effizienter die Röhre, umso schneller amortisiert sich die Anlage und umso eher sind Kunden bereit, die weit verbreiteten Dieselaggregate zu substituieren. Die Technik arbeitet autark und benötigt keine Einspeisung in ein Netz. „Dies hat mit der herkömmlichen Photovoltaik und ihren aktuellen Problemen nichts zu tun“, sagt Thiele. Ein großer Vorteil ist: Bei der Solarthermie kann die Energie auch gespeichert werden, z.B. über Nacht. Die Technik sei ohne staatliche Förderung wettbewerbsfähig und ermögliche eine Energieversorgung in kleinen Einheiten, abseits fossiler Brennstoffe wie Diesel oder Gas – geeignet u.a. für Industrieparks, Hotels und abgelegene Siedlungen.

Insellösung für Griechenland

Große Hoffnung setzt Scheuerer nun auf die griechische Insel Kalymnos (16.000 Einwohner). Sie wird bislang komplett mit Dieselaggregaten versorgt. „Wir stehen in Verhandlungen mit griechischen Investoren zum Bau einer 1-MW-Anlage“, sagt Scheuerer. Preislich sei man absolut wettbewerbsfähig, nicht nur wegen des Dieselpreisanstiegs, sondern auch weil der Transport des Diesels auf die Insel und zu den Aggregaten Geld koste und Infrastruktur benötige. Er rechnet inkl. Transport mit 25 bis 30 Cent je kWh beim Dieselstrom – gegenüber 10 bis 15 Cent bei Solarthermie. Wenn die Verhandlungen gut laufen, könnte die Anlage nächstes Jahr gebaut werden. Es wäre die erste ihrer Art – „ein Leuchtturmprojekt für viele Inseln im Mittelmeer, die das gleiche Problem haben“, so Scheuerer.

Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

„UNSER ZIEL IST, DAS KLASSISCHE DIESELAGGREGAT ZU ERSETZEN“

INTERVIEW MIT MARTIN SCHEUERER, VORSTAND DER PROTARGET AG

Unternehmeredition: Wie kam es zur Idee mit den Solarthermie-Kraftwerken?

Scheuerer: Mit einem Kollegen kam ich damals vom Toyota-Formel-1-Team, wo wir jahrelang in verschiedenen Managementpositionen gearbeitet hatten. Anfang 2009 beschlossen wir, unsere Erfahrungen in diesem hochdynamischen Entwicklungsumfeld auf eine andere innovative Technologie anzuwenden, um diese zur Serienreife zu führen. So haben wir uns auch beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Köln umgeschaut und fanden dort zur Solarthermie und zu einem der führenden Wissenschaftler auf diesem Gebiet. Gemeinsam mit ihm gründeten wir Ende 2009 das Unternehmen. Ebenso wie die Formel 1 ist die Energieversorgung ein sehr emotionales Thema. Überhaupt gibt es einige Überschneidungen. Es geht darum, ein Hightech-Produkt zur Marktreife zu bringen.

Unternehmeredition: Wie haben Sie sich finanziert?

Scheuerer: Am Anfang haben wir uns mit Eigenkapital aus dem Gründerkreis finanziert. Durch den Gewinn eines Businessplan-Wettbewerbs erhielten wir eine kleine Förderung. Im Juli 2011 gewannen wir dann beim Klimakreis Köln (KKK), der Projekte zur Energieeffizienz unterstützt, den Förderpreis mit der Höchstsumme von 200.000 EUR, bevor dann im November 2011 die erste große Finanzierungsrunde zustande kam.

Unternehmeredition: Für welche Bereiche eignen sich Ihre Anlagen?

Scheuerer: Unser Ziel ist, das klassische Dieselaggregat zu ersetzen. Unsere Anlagen bieten außer Strom- auch Wärmeerzeugung. Zielkunden sind u.a. Hotels, Krankenhäuser, Industriebetriebe – insbesondere Textil- und Papierunternehmen, Molkereien, Großbäckereien und andere Lebensmittelbetriebe – überall dort, wo nicht nur Strom, sondern auch Prozesswärme



Martin Scheuerer

gebraucht wird. Dies ist ein Riesenmarkt für uns. In Papier- und Textilfabriken ebenso wie in der Getränkeindustrie geht es um Verfahren, bei denen heißer Dampf benötigt wird. Bei Lebensmitteln geht es um das Thema Haltbarkeit durch Erhitzen. Wir bieten standardisierte Kraftwerksgrößen von 1 bis 20 Megawatt (MW) an. Mit 1 MW können Sie etwa 1.000 Haushalte, also ca. 4.000 Personen, versorgen. Die Kraftwerke sind völlig unabhängig vom Stromnetz, die Kunden haben damit eine autarke Energieversorgung – wir sprechen von der Insellösung.

Unternehmeredition: Herr Scheuerer, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Wachstum mit Private Equity

Cotesa GmbH: Leichtbauteile für Flugzeuge und Autos

Cotesa ist binnen weniger Jahre zu einem renommierten Zulieferer von Faserverbund-Komponenten für die Luftfahrtindustrie aufgestiegen. Die rasant wachsende Nachfrage in diesem Geschäftsfeld und der Einstieg in den Automobilsektor sorgen für immenses Umsatzpotenzial. Mit Hilfe von Private Equity hat Cotesa die finanziellen Voraussetzungen dafür geschaffen und gleichzeitig einen Altgesellschafter abgelöst.

Rasanter Aufstieg

Als Jörg Hüsken vor einem Jahrzehnt die Cotesa GmbH gründete, war da erst einmal „dieses gewisse Gefühl im Bauch“. Der Unternehmer hatte von einem Maschinenbauer dessen Geschäft zur Produktion von Glasfaser-Bodenwannen für Flugzeuge gekauft. Schon drei Jahre nach dem Start erhielten die Newcomer von Airbus auch Großaufträge für komplexere Präzisionsbauteile. Denn Cotesa konnte nun die Zertifizierungsansprüche ebenso erfüllen wie die hohen Anforderungen an das technologische Know-how. Ein Gutteil dazu beigetragen hatte der Einstieg des Prüf- und Testunternehmens IMA als Gesellschafter und die Einbindung des Luftfahrtspezialisten Dr. Udo Berthold als technischen Geschäftsführer. Konsequenz: Aus dem „Gefühl im Bauch“ ist ein erfolgreiches Unternehmen geworden. „Heute wird kein Airbus-Modell mehr ohne unsere Materialien und Komponenten produziert“, betont Hüsken.

Vor neuen Herausforderungen

Mittlerweile hat Cotesa auch in der Automobilindustrie Fuß gefasst und fertigt bereits Leichtbaukomponenten für das teuerste in Deutschland produzierte Sportauto. Gleichzeitig wächst im Hauptsegment Luftfahrt die Nachfrage weiter, auch weil nur wenige Wettbewerber die Trägerteile aus Faserverbünden/Verbundwerkstoffen wirtschaftlich herstellen können. Um das Wachstumspotenzial zu nutzen, aber auch weil Airbus eine starke Eigenkapitalausstattung



Firmensitz von Cotesa, Zulieferer von Faserverbund-Komponenten für die Luftfahrtindustrie, im sächsischen Mittweida.
Foto: Cotesa GmbH

seiner Zulieferer wünscht, war die Suche nach einem neuen Finanzierungspartner unumgänglich. Zudem musste Hüsken einen Ersatz für den Mitgesellschafter IMA finden, der sich von seinen Anteilen trennen wollte.

Gezielte Suche nach einem Finanzinvestor

Erfahrungen mit Beteiligungskapital hatte Cotesa bereits im Jahr 2007 gemacht. Damals engagierte sich der Wachstumsfonds Mittelstand Sachsen (WMS) mit einer stillen Beteiligung, um das weitere Wachstum zu unterstützen. Für eine reine Bankfinanzierung mit Kredit war Cotesa zu jung und das Geschäftsmodell zu neu. „Es war ein idealtypisches Beispiel dafür, wie Finanzinvestoren und Mittelstand über Mezzanine zusammenfinden und ihre Zusammenarbeit dann weiter ausbauen können“, sagt Christian Vogel, Geschäftsführer des WMS, der von der CFH Beteiligungsgesellschaft gemanagt wird. Mit Blick auf die Finanzierung der nächsten Wachstumsstufe beauftragte Hüsken nun im November 2011 die FCF Fox Corporate Finance GmbH, eine Kapitalerhöhung zu strukturieren, die Suche nach einem Investor zu leiten sowie die Transaktion zu verhandeln und abzuschließen.

Maßgeschneiderte Lösung

FCF strukturierte und koordinierte einen mehrstufigen Transaktionsprozess, in dem Venture- und Growth-Equity-Investoren zunächst relativ breit angesprochen wurden. In einer ersten Phase wurden diejenigen Interessenten herausgefiltert, die an dem neuen Themenbereich Aerospace und Carbon sowie dem damit verbundenen Marktpotenzial nachhaltiges Interesse zeigten. „In einer zweiten Phase haben wir die Interessenten weiter reduziert auf lediglich zehn potenzielle Investoren, die es verstanden,

KURZPROFIL: COTESA GMBH

Gründungsjahr:	2002
Branche:	Verbundprofile für die Luftfahrt- und Automobilindustrie
Unternehmenssitz:	Mittweida/Sachsen
Mitarbeiterzahl:	340
Umsatz 2011:	rd. 14 Mio. EUR
Internet:	www.cotesa.de

die hohen Wachstumsraten der Firma und das enorme weitere Marktpotenzial entsprechend zu bewerten“, berichtet Arno Fuchs, Geschäftsführender Gesellschafter von FCF. In die enge Auswahl kamen schließlich drei große Private-Equity-Gesellschaften, die auch die angestrebte Bewertung akzeptierten. „Entscheidend war nun, wo die Chemie mit dem Management am besten stimmte, wer ein Höchstmaß an Unterstützung bieten konnte und bei welchen Investoren die Abschlussgeschwindigkeit und die Abschlusswahrscheinlichkeit im Endprozess am höchsten waren“, sagt Fuchs. Im 2. Quartal 2012 wurde die Transaktion mit Holland Private Equity (HPE) als bevorzugtem Investor durchgeführt. Ein Großteil des Transaktionsvolumens von insgesamt 25 Mio. EUR entfiel auf die Kapitalerhöhung, wobei gleichzeitig die Anteile der

Altgesellschafter IMA und CFH umplatziert wurden. Das Management hält jetzt die Mehrheit am Unternehmen, der Finanzinvestor HPE etwas unter 50% der Anteile.

Ausblick

Cotesa rechnet weiterhin mit Umsatzsteigerungen von jährlich 50 bis 70%. „Der Druck auf die Airlines, neue Kerosin sparende Flugzeuge zu bauen, wird anhalten“, sagt Hüsken. Zweiter Wachstumsmotor ist die Serienfertigung von Leichtbauteilen für die Automobilhersteller. „Da ist eine ganze Industrie wach geworden, die jetzt viel in Innovationen investieren wird“, freut sich der Unternehmer.

Norbert Hofmann
redaktion@unternehmeredition.de

„WIR HATTEN VON BEGINN AN AMBITIONIERTE BEWERTUNGSVORSTELLUNGEN“

INTERVIEW MIT JÖRG HÜSKEN, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER, COTESA GMBH

Unternehmeredition: Herr Hüsken, warum haben Sie sich für eine Finanzierung mit Private Equity entschieden?

Hüsken: Wir müssen bei Material- und Produktionsvorlaufzeiten von drei Monaten und ebenso langen Zahlungszielen mit einem Working Capital von einem halben Jahr kalkulieren. Wenn man dann das immense Wachstumspotenzial des Unternehmens wirklich ausschöpfen und gleichzeitig einen Altgesellschafter ablösen will, wird es mit Gewinnthesaurierung und Bankkrediten allein schwierig. Nicht zuletzt hat unser Corporate-Finance-Berater FCF auf das gute Marktumfeld verwiesen und uns zu diesem Schritt zusätzlich ermuntert.

Unternehmeredition: Sie haben viele potenzielle Investoren angesprochen, aber auch hohe Hürden aufgestellt.

Hüsken: Aufgrund unserer Wachstumsperspektiven hatten wir von Beginn an ambitionierte Vorstellungen von der Bewertung. Wir wollten uns zudem ausschließlich über Eigenkapital ohne Vorverzinsung finanzieren. Dass wir am Ende zwischen drei Kandidaten wählen konnten, war ein Glücksfall. Der Weg dahin war aber auch mit viel Arbeit verbunden. Eine parallel mit drei Interessenten gefahrene Due Diligence bedeutet auch, dass drei Wirtschaftsprüfer drei verschiedene Fragenkataloge aufstellen. Wir mussten die meist komplexen Vertragswerke mit unseren Kunden erklären und eine Unmenge Material zusammenstellen. Allerdings erfährt man bei dieser Gelegenheit auch viel über die eigene Firma.

Unternehmeredition: Was würden Sie anderen Unternehmern raten, die eine Wachstumsfinanzierung mit Private Equity planen?



Jörg Hüsken, Dr. Udo Berthold

Hüsken: Ich würde nicht allzu lange Bedenken tragen, wenn die Entscheidung einmal gefallen ist. Für uns hat es sich gelohnt. Wir können uns jetzt ohne kurzfristigen Umsatzdruck um neue Geschäftsfelder und Kunden kümmern. Und wir haben neue Partner mit frischen Ideen im Beirat. Man sollte allerdings wissen, dass die Managementressourcen über ein halbes Jahr nahezu vollständig aufgesogen werden. Das muss man den Kunden sowie den Mitarbeitern gegenüber kommunizieren und danach wieder dafür sorgen, dass man als präsent wahrgenommen wird. Nicht zuletzt haben wir vertraglich eine langfristige Haltedauer festgelegt. Erst wenn vielleicht in sieben Jahren eine weitere Wachstumsstufe ansteht, wäre ein erneuter Gesellschafterwechsel denkbar – der dann auch wieder neue Impulse bringen könnte.

Unternehmeredition: Herr Hüsken, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Norbert Hofmann.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Wachstum mit Gaumenfreuden

Kadi AG: MBO als Nachfolge- und Expansionsfinanzierung

Mit ihren Tiefkühlprodukten gehört die Kadi AG in der Schweiz zu den führenden Foodservice-Marken. Mit neuen Produkten im Bereich Fingerfood hat sie in den vergangenen Jahren auch Innovationskraft bewiesen. Seit der Finanzierung einer Nachfolgeregelung für den früheren Inhaber durch ein Management Buy-out (MBO) sind die von der Beteiligungsgesellschaft ECM verwalteten Fonds Mehrheitsgesellschafter. ECM setzt auf weites, solides Wachstum.

Food-Sektor mit Stabilitätsbonus

Die Lebensmittelbranche zählt zu den weniger konjunkturanfälligen Wirtschaftsbereichen, die seit einigen Jahren von Beteiligungsgesellschaften als solide Portfolio Beimischung zunehmend wertgeschätzt werden. Als im Jahr 2008 bei dem Schweizer Foodservice-Unternehmen Kadi AG der Inhaber aus Altersgründen verkaufen wollte, wurde auch die Frankfurter Beteiligungsgesellschaft ECM Equity Capital Management auf den Fall aufmerksam. In einer Art Auktionsverfahren bekamen von ECM verwaltete Fonds am Ende den Zuschlag, die Finanzierung setzte sich aus Eigen- und Fremdkapital zusammen. Im Zuge eines Management Buy-outs (MBO) wurde in der Unternehmensführung Kontinuität gewahrt. „Uns hatte damals der Sektor Food besonders interessiert, da er eine hohe Stabilität mitbringt – sozusagen als Ausgleich zu so zyklischen Branchen wie beispielsweise Automotive und Maschinenbau, die in den Jahren bis 2008 einen regelrechten Boom erlebten“, sagt Carsten Schemmel, Director bei ECM.

CEO blieb an der Spitze

ECM brachte damals bereits Portfolioerfahrung im Food-Bereich mit – heute ist die Gesellschaft beispielsweise an der Maredo-Restaurantkette beteiligt. „Uns gefielen die



Kadi AG zählt zu den führenden Foodservice-Marken in der Schweiz.
Foto: Kadi AG

starke Marke und die gute Marktstellung von Kadi im Schweizer Foodservice-Markt“, so Schemmel. Ein guter Cashflow sowie die Qualität des Managementteams hätten überzeugt. Im Rahmen der Nachfolgelösung wurden alle Anteile vom Eigentümer übernommen und das Management beteiligt. „Dies ist ein zentraler Baustein einer solchen Transaktion, um eine Interessengleichheit zwischen Investor und Management herzustellen“, erklärt Schemmel. Durch diesen MBO sollten die Manager nicht nur als Angestellte von einer positiven Unternehmensentwicklung profitieren, sondern auch als Aktionäre. Der heutige CEO Patrick Sievi war bereits in den Jahren vor der Übernahme geschäftsführend im Unternehmen tätig. Der Alteigentümer hatte sich zunehmend aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen.

Fingerfood als Wachstumstreiber

Kadis Geschäftsmodell fußt auf zwei Bereichen: zum einen Kartoffelprodukte wie Pommes Frites und Rösti, zum anderen Fingerfood. Der erste Bereich ist das klassische Standbein des 1951 gegründeten Unternehmens und steht für etwa 75% des Umsatzes, wobei der Großteil mit Pommes Frites erzielt wird. Der Bereich Fingerfood wurde über die Jahre auf- und weiter ausgebaut. Begon-

KURZPROFIL: KADI AG

Gründungsjahr:	1951
Branche:	Nahrungsmittel
Unternehmenssitz:	Langenthal (Schweiz)
Mitarbeiterzahl:	ca. 175
Umsatz 2011:	über 60 Mio. CHF
Internet:	www.kadi.ch

nen hatte es mit einer Akquisition, die dann organisch weitergewachsen ist. „In diesem Trendthema ist Kadi heute gut positioniert und hat erhebliche Innovationskraft gezeigt“, sagt Schemmel. Seit der ECM-Übernahme sei der Bereich Fingerfood um rund 50% gewachsen – zum einen getrieben durch Produktinnovationen, zum anderen durch die Weiterentwicklung des Ende 2008 akquirierten Geschäfts mit Fisch-Knusperli.

Burger King als Kunde

Kunden von Kadi sind die Gastronomie sowie der Einzelhandel. Neben Snacks und Fingerfood hat sich auch der Kartoffelbereich gut entwickelt, wie Geschäftsführer Sievi berichtet. Man habe einige attraktive Neukunden gewonnen. So ist Kadi inzwischen Exklusivlieferant von Pommes Frites an die Schweizer Burger-King-Filialen. „Für die kommenden Jahre sehen wir attraktive Potenziale, Kadi weiterzuentwickeln“, so Schemmel. „Neben weiterem Umsatzwachstum ist

durch diverse laufende Projekte eine Effizienzsteigerung in der Produktion geplant.“

Produktion verstärkt industriell

In den internen, betriebswirtschaftlichen Abläufen hat sich das Unternehmen laut Sievi deutlich verbessert. Die Produkte werden am Standort Langenthal in der Nähe von Bern hergestellt. Im Laufe der letzten Jahre seien Produktqualität und Herstellungsprozess auf einen höheren industriellen Standard gebracht worden. „Wir wollen durch zusätzliche Verbesserungen und Kostensenkungen in unserer Lieferantenkette unsere Ertragskraft weiter stärken“, sagt Sievi. Am Qualitätsbewusstsein soll sich aber ebenso wenig ändern wie an der Tatsache, dass die Produkte vorwiegend mit schweizerischen Rohstoffen hergestellt werden.

Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

„WIR BRINGEN JEDES JAHR EINIGE INNOVATIONEN HERAUS“

INTERVIEW MIT PATRICK SIEVI, CEO DER KADI AG

Unternehmeredition: Herr Sievi, wie kam es zu der Mehrheitsübernahme durch die ECM-Fonds?

Sievi: Der damalige Inhaber Peter Geiser wollte sich vor vier, fünf Jahren in den Ruhestand zurückziehen. Mangels Nachfolger aus der Familie entschied er sich für eine externe Lösung und ließ sich dabei von PricewaterhouseCoopers (PwC) beraten. Diese schrieb eine Reihe von Investoren an, im Zuge eines Auslese- bzw. Auktionsverfahrens sollte der bestgeeignete Investor gefunden werden. Ich war schon seit 2002 als CEO im Unternehmen tätig und in den Prozess involviert, der schließlich zur Mehrheitsübernahme durch von ECM verwaltete Fonds sowie zur Beteiligung mit kleineren Anteilen durch mich und drei weitere Manager, die ebenfalls bereits vorher im Unternehmen waren, führte.

Unternehmeredition: Was hat sich durch die Übernahme geändert?

Sievi: An meiner Position hat sich nichts geändert, und auch in der Unternehmenskultur hat es keinen Wechsel gegeben, da ECM uns so arbeiten lässt, wie wir das gewohnt sind. Und wir sind ja auch erfolgreich damit. Natürlich sitzt mit Herrn Schemmel ein ECM-Manager im Verwaltungsrat, der quartalsweise zusammenkommt, und wir liefern ein detailliertes monatliches Reporting über den gesamten Geschäftsverlauf. Wichtige, insbesondere strategische Entscheidungen werden mit dem Verwaltungsrat abgestimmt. Natürlich ist der Kontakt mit dem Mehrheitseigentümer etwas formeller, als dies früher mit dem Altinhaber war, zu dem ich im Laufe der Jahre ein recht freundschaftliches Verhältnis hatte.

Unternehmeredition:

Welche Marktstellung hat Kadi, und was muss man sich unter Innovationen in der Tiefkühlkost genau vorstellen?

Sievi: Es gibt zwei Wettbewerber im Schweizer Markt, die größer sind als wir, da sie sehr stark an große Retail- bzw. Restaurantketten liefern. Im Bereich der freien, unabhängigen Gastronomen dagegen sind wir der größte



Patrick Sievi

Lieferant. Unser Umsatzrenner sind Pommes Frites mit mehr als 50% Anteil am Gesamtumsatz. Daneben haben wir als weitere Kartoffelprodukte Rösti und Rösti-Kroketten im Sortiment. Im Bereich Snacks und Fingerfood, den wir immer weiter ausgebaut haben, bieten wir inzwischen u.a. Frühlingsrollen, Samosa, Jalapeños und verschiedene Fisch-Knusperli an. Wir bringen jedes Jahr einige Innovationen heraus, wie z.B. mit Käse gefüllte Rösti-Snacks Fondue. Unsere starke Entwicklungsabteilung trägt entscheidend mit dazu bei, dass wir jedes Jahr wachsen – in den vergangenen Jahren im Schnitt um die 5% p.a.

Unternehmeredition: Herr Sievi, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Gebrauchte Maschinen – Frische Liquidität

Dronco AG: Sale & Rent Back generiert Liquidität mithilfe des Maschinenparks

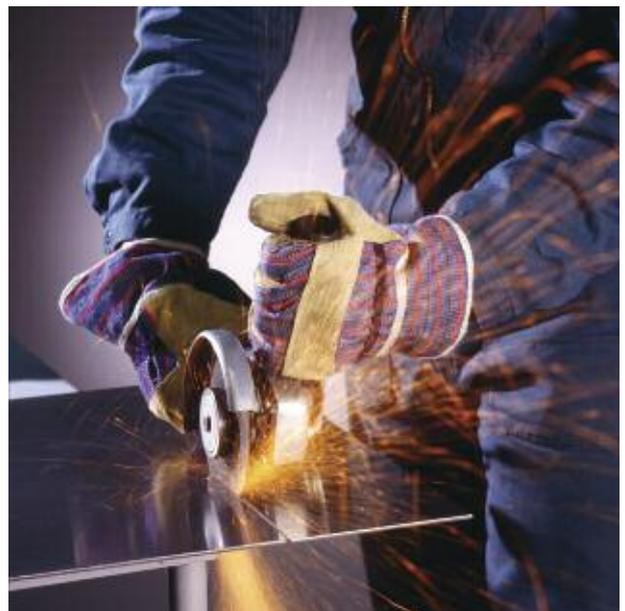
Viele produzierende Unternehmen haben in ihren Maschinen und Anlagen eine Menge Kapital gebunden. Der Schleifmittelhersteller Dronco AG setzte es durch die Finanzierungsform Sale & Rent Back, die dem Sale & Lease Back sehr ähnlich ist, frei, um Mittel für das geplante weitere Unternehmenswachstum zu erhalten. Finanzierungspartner war die Nord Leasing GmbH.

70 Prozent Exportanteil

Die Dronco AG ist ein klassischer mittelständischer Werkzeughersteller. Mit seinen Schleifmitteln – insbesondere Trenn- und Schleifscheiben, Diamantwerkzeuge, technische Bürsten – beliefert das Unternehmen aus Wunsiedel östlich von Bayreuth unter anderem den Fachhandel und Baumärkte. Kunden sind Profis und anspruchsvolle Heimwerker. Deutschland ist mit 30% Umsatzanteil der wichtigste Markt, 70% des Umsatzes werden im Export verdient. Aber auch Dronco geriet in den schwierigen Jahren 2008/2009 in die Krise, musste Umsatzrückgänge und negative Zahlen verkraften. 2010 und 2011 ging es wieder aufwärts, rechtzeitig vor dem 50jährigen Firmenjubiläum, und irgendwann stand man vor der Frage, wie weiteres Wachstum möglichst bankunabhängig zu finanzieren sei. Die Finanzierungen für einen Teil der Hochleistungsmaschinen liefen bald ab. „Wir hatten hier in den letzten Jahren massiv in den Maschinenpark investiert“, sagt Vorstand Hermann Bröker.

Güter bleiben in der Bilanz

Bei der Frage der Anschlussfinanzierung erwog der Vorstand die Möglichkeit eines Sale & Rent Back. In dem überschaubaren Anbietermarkt dieser Finanzierungsform kam man mit der Nord Leasing GmbH ins Gespräch. Dem Vertragsabschluss im August 2012 ging eine gründliche Bewertung des Maschinenparks voraus. „Wir fahren ein sehr



Die Dronco AG ist ein klassischer mittelständischer Werkzeughersteller. (Im Bild: eine Maschine zur Trennung von Stahl). Foto: Dronco

umfangreiches Wartungsprogramm für unsere Maschinen, und deren Lebensdauer beträgt meist mehr als 20 Jahre“, so Bröker. Ähnlich wie beim Sale & Lease Back verkaufte Dronco seinen Maschinenpark an die Nord Leasing und mietete ihn zurück. Beim Sale & Rent Back bleibt das Unternehmen aber wirtschaftlicher Eigentümer und schreibt die Güter weiter in seiner Bilanz ab. Dagegen wird beim Sale & Lease Back der Leasinggeber juristischer und wirtschaftlicher Eigentümer, so dass sich beim Kunden die Bilanz verkürzt.

Spezielle Expertise notwendig

„Wir wählten das Sale & Rent Back, um Liquidität für unser künftiges Wachstum zu generieren“, sagt Bröker. Nord Leasing finanziert in der Regel in der Größenordnung zwischen 500.000 und 5 Mio. EUR. Im Fall Dronco lag der Kaufpreis bei rund 2,2 Mio. EUR. „Wenn Sie den Zeitwert gebrauchter Maschinen ermitteln, brauchen Sie eine spezielle Expertise, sonst ist es ein hohes Risiko“, erklärt Thomas Vinnen, Geschäftsführer und Mitgründer von Nord Leasing. „Wir lassen von einem darauf spezialisierten Unternehmen ein detailliertes Gutachten

KURZPROFIL: DRONCO AG

Gründungsjahr:	1962
Branche:	Werkzeughersteller
Unternehmenssitz:	Wunsiedel (nahe Bayreuth)
Mitarbeiterzahl:	ca. 300
Umsatz 2011:	ca. 40 Mio. EUR
Internet:	www.dronco.de

erstellen.“ Wichtig sei dabei auch eine gute Entwicklungsperspektive des Unternehmens. Die Vertragslaufzeit kann zwischen 36 und 72 Monaten liegen – Dronco wählte 48 Monate. Erst mit der Zahlung der letzten Rate geht das juristische Eigentum an den Mieter, d.h. das Unternehmen, zurück.

Spezialmaschinen kaum geeignet

Das Sale & Rent Back funktioniert nur bei mobilem Anlagevermögen, das auch im Bedarfsfall – falls der Mieter z.B. insolvent wird – gut weiterveräußert werden kann. Die Maschinen müssen also in einem gut gewarteten Zustand und für andere Unternehmen verwendbar sein. Diese Zweitmarktfähigkeit inkl. der möglichen Vermarktungsschnelligkeit wird bei der Bewertung berücksichtigt. Das heißt, zu spezielle Maschinen sind für diese Finanzierungsform nur begrenzt geeignet, da ihr Weiterverkauf nicht gewährleistet ist. Die Finanzierungskosten beginnen bei 10% p.a., da es eine Art Risikokapital sei, so Vinnen. „Für das Unternehmen hat es aber auch den klaren Vorteil, dass wir eine On-top-Liquidität geben, zusätzlich also zu allen bereits bestehenden Finanzierungsvarianten wie



Dronco Logistikzentrum
Foto: Dronco

Kredite, Factoring etc. Zudem stärkt das Unternehmen seine Position, um z.B. gegenüber Lieferanten über Zahlungsziele oder Rabatte zu verhandeln.“

Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

„DEN GROSSTEIL DER MITTEL STECKEN WIR IN MARKETING UND VERTRIEB“

INTERVIEW MIT HERMANN BRÖKER, VORSTAND, DRONCO AG

Unternehmeredition: Herr Bröker, wie kamen Sie auf das Sale & Rent Back-Verfahren?

Bröker: Wir hatten bereits seit Jahren diese Finanzierungsalternative gekannt, aber bis dahin noch nicht eingesetzt. Unter anderem mit Factoring und Leasing sowie auch mit Beteiligungskapital – im Rahmen einer Minderheitsbeteiligung der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft – hatten wir bereits einige Erfahrung mit solch bankenunabhängigen Finanzierungsformen. Nun erschien es uns als ein geeigneter Zeitpunkt, per Sale & Rent Back zusätzliche Liquidität zu generieren. Die Kosten sind zwar höher als beim Leasing, denn das Risiko gebrauchter Maschinen ist hier einzukalkulieren. Aber wir profitierten andererseits auch von dem günstigen Zinsumfeld, und insbesondere war es eine recht problemlose Abwicklung – ohne Gesellschaftsanteile abzugeben, Sicherheiten zu stellen oder eine Bürgschaft eingehen zu müssen.

Unternehmeredition: Wofür verwenden Sie die freigewordenen Mittel?

Bröker: Zum einen haben wir die Inanspruchnahmen bei unseren Lieferanten reduziert, zum anderen haben wir in Marketing und Vertrieb investiert. In den USA bauten wir bereits Anfang dieses Jahres eine eigene Fertigung über ein Joint Venture mit einem US-Partner auf. In Europa sind wir stark in Schweden, England und Frankreich, wo wir eigene Vertriebstöchter haben, während in Südeuropa zum Beispiel der spanische Markt zurzeit eher schwierig ist. Unseren Absatz fördern wir auch durch stetige Produktinnovationen. In der Branche lautet ein geflügeltes

Wort „Alle 90 Tage ein neues Produkt“ – Dronco bringt jährlich etwa acht Neuerungen auf den Markt.

Unternehmeredition: Haben Sie auch Pläne in Richtung Asien?

Bröker: Ja, in den nächsten zwei Jahren wollen wir unseren Vertrieb in Asien, wo wir mit einigen Handelsvertretern präsent sind, weiterentwickeln.

Denn der Schleifmittelmarkt in Asien ist mit zurzeit 14% Wachstum sehr dynamisch. In den USA wächst der Markt mit 5%, in Europa nur mit 3 bis 4%. Am dynamischsten momentan weltweit ist Südamerika mit 22% Wachstum. Von alldem wollen wir profitieren, und wir beliefern zurzeit von Wunsiedel aus ja auch schon rund 80 Länder. Im Unternehmen insgesamt erwarten wir für 2012 ein Umsatzwachstum von rund 12%, und in den Jahren danach soll es in ähnlicher Größenordnung weitergehen.

Unternehmeredition: Herr Bröker, vielen Dank für das Gespräch.



Hermann Bröker

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Expansion mit mittelständischem Beteiligungskapital und Bürgschaften

Kobil Systems GmbH: Mehr Sicherheit im Internet

Die in Worms ansässige Kobil Systems GmbH hat sich zum Trendsetter für IT-Security-Lösungen entwickelt und macht heute unter anderem mit ihren Sicherheitssystemen für das Online-Banking Furore. Eine wichtige Voraussetzung für den Markterfolg war die Finanzierung durch die MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Rheinland-Pfalz, die jetzt auch wieder Kapital für das weitere Wachstum bereitstellt.

Ideenschmiede für Sicherheitssysteme

Sie passen in jede Tasche und generieren auf Knopfdruck endlos Transaktionsnummern für das Internet-Banking: TAN-Generatoren machen Online-Geldgeschäfte sicherer und gehören gleichzeitig zu jenen Produkten, mit denen Kobil Systems heute Millionenumsätze erzielt. Es war ein langer Weg dahin. Als der Firmenchef und studierte Informatiker Ismet Koyun vor mehr als einem Vierteljahrhundert sein Unternehmen gründete, konstruierte er noch im Studentenwohnheim selbst PCs. Mit der wachsenden Leistungsfähigkeit der Computer und des Internets konzentrierte er sich zunehmend auf Sicherheitslösungen. Im Jahr 1994 entwickelte Kobil seine ersten Chiplesegeräte, die bald schon von sämtlichen Mitarbeitern der Deutschen Telekom genutzt wurden. Den ganz großen Marktdurchbruch brachte eine knappe Dekade später die Produktlösung miDentity. Es war der erste Chipkartenleser im USB-Format, der installationslos auf allen gängigen Betriebssystemen funktionierte. Heute zählen Sparkassen und Banken aus Deutschland und Frankreich, der Schweiz und den Niederlanden ebenso zu den Kunden wie das ZDF, die Datev und der Deutsche Bundestag. Bis es so weit war, musste Koyun im Laufe der Jahre allerdings auch immer wieder



Bei miDentity Air+ wird Bluetooth-Technologie bei der Übertragung der Transaktionsdaten vom Mobilgerät (iPhone, Tablet etc.) zu einer externen Hardware-Signaturkomponente genutzt.
Foto: Kobil Systems GmbH

um die Finanzierung seiner Ideen bangen. „Die Kreditinstitute achten nur auf gute Zahlen, aber nicht auf die Perspektiven. Wäre es nach ihnen gegangen, gäbe es Kobil schon längst nicht mehr“, ärgert sich der Unternehmer.

Stille Beteiligung ermöglicht Wachstum

Lösungen hat der IT-Visionär dennoch gefunden. So verhalf ihm vor rund 15 Jahren eine Bürgschaft der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) zu einem wichtigen Bankkredit. Schon in einer ganz frühen Phase hatte zudem die MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Rheinland-Pfalz das Unternehmen mit einer kleinen stillen Beteiligung unterstützt. Diese Partnerschaft wurde dann deutlich ausgeweitet und erfolgreich fortgesetzt, als die MBG im Jahr 2002 mit einer stillen Beteiligung i.H.v. 0,26 Mio. EUR die Errichtung einer Betriebsimmobilie finanzierte. Bei einer Laufzeit von zehn Jahren sorgte dieses Kapital gleichzeitig für Sicherheit und Planungsstabilität im Unternehmen. Nahtlos anschließend an diese nun auslaufende Finanzierung stellt die MBG – in Zusammenarbeit mit der Bürgschafts-

KURZPROFIL: KADI AG

Gründungsjahr:	1986
Branche:	IT-Sicherheitssysteme
Unternehmenssitz:	Worms
Mitarbeiterzahl:	120
Umsatz 2011:	ca. 50 Mio. EUR
Internet:	www.kobil.com

*Wir bringen
Wissenschaft
und Wirtschaft
zusammen*

*Wir unterstützen
von der Idee bis
zur Gründung*



bank Rheinland-Pfalz – jetzt eine stille Beteiligung für das weitere Wachstum bereit. „Kobil lebt von der ständigen Weiterentwicklung seiner Produkte bzw. der Entwicklung neuer IT-Sicherheitslösungen sowie von deren Verfügbarkeit in einem international umkämpften Markt“, sagt Torssten Eickhoff, Beteiligungsmanager der MBG Rheinland-Pfalz. Die Finanzierung sei auf Basis der langjährigen vertrauensvollen Zusammenarbeit bewilligt worden, die nun eine neue Stufe erreicht hat. Neben den Investitionen in Forschung und Entwicklung fließen die Mittel vor allem in die Umsetzung einer veränderten Lagerhaltungsstrategie. „Kobil will die Bevorratung von Langzeitkomponenten und Baugruppen so ausbauen, dass auch Großkunden kurzfristig mit größeren Stückzahlen versorgt werden können“, erläutert Eickhoff.



Kobil-Firmensitz in Worms

Ausblick

Unternehmer Koyun weiß es zu schätzen. „Die Berater der MBG und der Bürgschaftsbank Rheinland-Pfalz verstehen unser Geschäft, sie honorieren unsere Anstrengungen und sie wollen Arbeitsplätze erhalten“, sagt Koyun. Noch immer arbeiten 80 der insgesamt 120 Beschäftigten am Standort Deutschland, ein Großteil von ihnen in der

IN KLEINEM STECKT OFT GROSSES

Wir fördern Ideen und
Technologien aus Düsseldorf

Die **DIWA GmbH** ist die Innovations- und Wissenschaftsagentur der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und Landeshauptstadt Düsseldorf.

Wir vermitteln Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, unterstützen bei technologiebasierten Existenzgründungen und bei der Verwertung von Forschungsergebnissen.

Sprechen Sie uns an:

DIWA GmbH

Merowingerplatz 1a

40225 Düsseldorf

Telefon: 0211.77928200

info@diwa-dus.de

www.diwa-dus.de

Forschung und Entwicklung. Nun plant Koyun, die Umsätze nach dem Rekordjahr 2011 in den kommenden zwei Jahren auf rd. 100 Mio. EUR erneut zu verdoppeln. Mit der Entwicklung einer neuartigen Software für mobile Anwendungen hat der IT-Sicherheitsspezialist seine Rolle als Trendsetter gerade einmal mehr bestätigt. „Wir wollen sowohl in Deutschland wie auch international weiter

wachsen“, sagt der Unternehmer. Das Potenzial dafür sieht er in Europa ebenso wie in den USA, wo Kobil im Frühjahr 2012 eine Tochtergesellschaft in der San Francisco Bay Area gegründet hat.

Norbert Hofmann
redaktion@unternehmeredition.de

„OHNE DIE MBG HÄTTE WIR HEUTE KEIN BETRIEBSGEBÄUDE UND KEIN WACHSTUM“

INTERVIEW MIT ISMET KOYUN, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER, KOBIL SYSTEMS GMBH

Unternehmeredition: Herr Koyun, Ihr Unternehmen ist heute sehr erfolgreich, und doch hatten Sie immer wieder Probleme bei der Kapitalbeschaffung. Woran lag es?

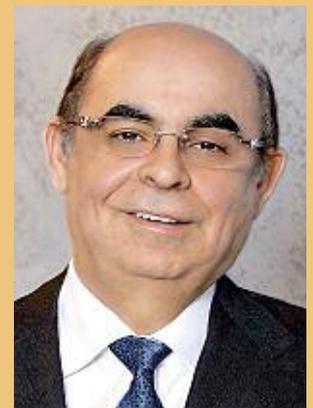
Koyun: Man kann an der Geschichte von Kobil sehr gut beobachten, wie sich Banken gegenüber neuen Firmen und insbesondere gegenüber IT-Unternehmen verhalten. Ich habe beispielsweise schon vor 15 Jahren ein damals völlig neuartiges Kartenlesegerät für den Zahlungsablauf in der Gastronomie entwickelt. Heute haben solche Geräte in der Praxis Einzug gehalten, und hätte mir die Bank damals das Geld für die Produktion und Vermarktung gegeben, wäre ich längst ein reicher Mann. Die Kreditinstitute wollen immer erst Erfolge sehen, ehe sie Geld geben. Aber es ist sehr schwierig, Produkte zur Marktreife zu entwickeln und gleichzeitig schwarze Zahlen zu schreiben. Die Banken scheuen das Risiko innovativer Firmen. Stattdessen haben sie lieber in US-Fonds mit undurchsichtigen Immobilienkrediten investiert. Der Mittelstand aber, der seinem Land treu ist, wird oft vernachlässigt.

Unternehmeredition: War gerade für Sie dann nicht Venture Capital eine Alternative?

Koyun: Wären wir ein amerikanisches Unternehmen in den USA gewesen, dann sicher. In Deutschland aber haben auch die Risikokapitalgeber sehr stark darauf geachtet, ob wir schon Geld verdienen. Diese Investoren hätten zudem gerne größere Anteile an Kobil übernommen. Ich bin aber ein Unternehmertyp, der etwas verändern und es mit eigener Kraft schaffen will.

Unternehmeredition: Mit der MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft haben Sie dafür dann doch den geeigneten Partner gefunden.

Koyun: Wir arbeiten mit der MBG sehr gut zusammen, können weiter in neue Entwicklungen investieren und unser Geschäft ausbauen. Ohne die MBG gäbe es unser Unternehmen in dieser Form heute nicht. Wir hätten kein Betriebsgebäude und kein Wachstum. Das zeigt, dass die vom Staat initiierten Instrumente funktionieren und man damit viel erreichen kann.



Ismet Koyun

Unternehmeredition: Können Sie anderen innovativen Firmen Hoffnung machen, dass auch mit den Banken zu reden ist?

Koyun: Das Verhältnis zu den Kreditinstituten ist sehr stark von den handelnden Personen abhängig. Ich habe dort Leute getroffen, die uns praktisch in den Ruin treiben wollten, und bei der gleichen Bank später sehr kluge Ansprechpartner gefunden. Eigenkapitalähnliche Instrumente wie die stille Beteiligung der MBG helfen auf jeden Fall weiter und eröffnen auch neue Spielräume bei der Fremdkapitalbeschaffung. Ich beobachte zudem, dass die Banken heute generell wieder stärker auf den Mittelstand zugehen. Das ist gut so, denn wir produzieren reelle Werte und leben unsere unternehmerische Verpflichtung auch gegenüber den Mitarbeitern.

Unternehmeredition: Herr Koyun, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Norbert Hofmann.
redaktion@unternehmeredition.de

Kooperationspartner der Unternehmeredition 2012



Querdenken

Unternehmenskultur für Wachstum und Innovation

Von Ernst G. Wittmann, Geschäftsführer Panaceus GmbH, München

Das Management eines Unternehmens oder vielleicht der Mensch grundsätzlich begegnet wirtschaftlichen Herausforderungen sowie neuen Situationen von Natur aus mit Grübeln, manchmal Hadern, nicht selten mit Schockstarre. Wenn allerdings unkonventionelle Lösungen bzw. Ziele erreicht werden sollen, kann es manchmal ganz hilfreich sein, „Out of the Box“ zu denken und zu handeln. Bekannte oder auch unbekannte Situationen einmal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, stellt somit die Basis für eine Querdenkerkultur und nicht zuletzt für Innovationen und Wachstum dar.

„Normaldenker“ vs. „Querdenker“

Dem Normaldenker fehlt die Erkenntnis, dass jegliche Art etwas zu betrachten nur eine von mehreren Möglichkeiten darstellt; er bezieht sich auf die Dinge, wie sie „schon immer“ gemacht werden. Normaldenker arbeiten bequem, abgesichert und wenig riskant. Der Querdenker hingegen lebt den Perspektivenwechsel oder berücksichtigt zumindest zu einem gewissen Grade neue, flexibel-dynamische Denkmuster, erneuert sich dadurch selbst permanent. Erfolgreiche Unternehmer/Unternehmen jeglicher Größe/Manager und Mitarbeiter pflegen eine Kultur der Querdenker-Qualitäten. Sie institutionalisieren Methoden wie interne oder/und externe Seminare, bieten Freiräume zur Entfaltung einer Querdenkerkultur, die mit einer offenen Kommunikation und angemessenen Anreizen ausgestattet ist. Für Interessierte zum Thema Innovation und Wachstum hierzu ein empfehlenswertes Seminar von Paul Johannes Baumgartner, „Vom Kunden zum Fan – Menschen begeistern!“ (www.pauljohannesbaumgartner.de), geradezu ein Aufruf zum Quer- und Nachdenken.

Optimismus, Motivation und Erfahrungen

Wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung einer Querdenkerkultur im Unternehmen ist es, seitens des Top-Managements bzw. Unternehmenslenkers selbst die Stell-

schrauben wie positives Denken, Optimismus, Begeisterung und Motivation bei den Mitarbeitern in „gelebte“ und „beobachtbare“ Erfahrungen münden zu lassen. Optimistische und positive Mitarbeiter nehmen Chancen durch konstante Veränderungen stärker wahr, sind in der Regel risikofreudiger und vor allem innovativen Prozessen, Herangehensweisen und neuen „kreativen“ Ansätzen gegenüber aufgeschlossener. Nicht zuletzt deswegen erscheint es ein wichtiger Baustein zu sein für eine Kultur der Innovation und für Wachstum; dies sowohl im Unternehmerischen als auch im Persönlichen.



Ernst G. Wittmann

Moderierter Querdenkerprozess

Unzählige Herausforderungen und interessenbasierte Konflikte im Unternehmensalltag lassen jedoch häufig kein „fruchtbares“ Querdenken zu („Markt- und Betriebsblindheit“). Externe Moderation bzw. Hilfestellung kann deshalb immens von Vorteil sein. Diese Art der Kreativitätsförderung ist allerdings an eine partnerschaftliche Grundhaltung gebunden, welche die „externen“ Querdenker als „qualitativ“ wichtigen Berater im Innovations- und Wachstumsprozess betrachtet. Externe Querdenker können dann unzählige sein, beispielsweise ein Lieferant, ein Kunde, branchenfremder Amateur, querdenkender Radiosprecher etc. – immer vorausgesetzt, dass professionell moderiert und ausgewertet wird.

Fazit:

Als Basis für Innovation und Wachstum im Unternehmen erscheint die Förderung einer Querdenkerkultur als unerlässlich. Querdenken ist nicht angeboren; es stellt auch keine eigene Intelligenz dar. Es kann durch Aus-, Weiter- und Fortbildung gefördert und durch Motivation, Begeisterung sowie positive Erfahrungen eindeutig gestärkt werden.

ZUR PERSON: ERNST G. WITTMANN

Ernst G. Wittmann ist Gründer und Geschäftsführer der Panaceus GmbH, einer partnerschaftlich organisierten Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft. www.panaceus.de

Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
18.–19.10. Berlin	Dachgesellschaft Deutsches Interim Management; www.ddim.de	8. IIMM International Interim Management Meeting Teilnahme: k.A.
22.–23.10. Berlin	Econique Group www.business-masters.econique.com	M&A Masters 2012 Teilnahme: 2.200 EUR (für Industrievertreter)
23.–24.10. Berlin	VDMA, Produktion, VDW, Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH www.maschinenbau-gipfel.de	Deutscher Maschinenbau Gipfel Teilnahme: 1.690 EUR
23.–24.10. München	Management Circle www.managementcircle.de	Innovation 2012 Teilnahme: 1.295–2.095 EUR
25.10. München	Munich Network	3. Münchner Innovations-Konferenz Teilnahme: 370 EUR
25.10. Wildbad Kreuth	Leonhard Ventures www.nomeba.de	Nomeba 2012 Teilnahme: 150–1.800 EUR
26.–27.10. Berlin	deGut www.degut.de	deGUT – Deutsche Gründer und Unternehmertage Teilnahme: 5–25 EUR
29.–31.10. Hamburg	Terrapinn www.terrapinn.com	2. Deutsches Family Office Forum Teilnahme: k.A.
30.10. Frankfurt am Main	Ipontix Equity Consultants www.ipontix.com	Veranstaltungsreihe „Unternehmensfinanzierung in einer sich wandelnden Bankenlandschaft“ Teilnahme: kostenfrei
06.–07.11. Regensburg	Automobil Produktion und SV Veranstaltungen www.sv-veranstaltungen.de	8. Fachkongress Digitale Fabrik@Produktion Teilnahme: 1.495 EUR
09.11. Bensberg	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Unternehmer Erfolgsforum 2012 Teilnahme: 1.490 EUR
10.11. Künzelsau	Stiftung Familienunternehmen www.karrieretag-familienunternehmen.de	10. Karrieretag Familienunternehmen Teilnahme: auf Anfrage
12.–13.11. München	Convent www.convent.de	10. Deutscher Corporate M&A Kongress Teilnahme: exklusiv und kostenfrei für Vorstände, Geschäftsführer und M&A-Verantwortliche aus Konzernen und mittelst. Unternehmen
12.–14.11. Frankfurt am Main	Deutsche Börse AG www.eigenkapitalforum.com	Deutsches Eigenkapitalforum 2012 Teilnahme: 350–4.000 EUR
14.–15.11. Stuttgart	Landesmesse Stuttgart www.expodatabase.de	GlobalConnect, Forum für Export und Internationalisierung Teilnahme: k.A.
15.11. Dresden	BdW www.bdw-deutschland.de	BdW Herbstforum Teilnahme: k.A.
14.–15.11. Dresden	Ortec Messe und Kongress www.saxxess.de	Mittelstandsmesse Saxxess Teilnahme: Tageskarte 17,50 EUR
16.11. Hamburg	Liberaler Mittelstand www.mittelstandstag.org	8. Deutscher Mittelstandstag Teilnahme: k.A.
29.11. Frankfurt am Main	TMA Deutschland www.tma-deutschland.org	6. TMA Jahrestagung 2012 Teilnahme: k.A.
29.11. Hamburg	Blättchen & Partner www.blaettchen.de	2. Infotag Mittelstandsanleihen für Unternehmer Teilnahme: k.A.
6.12. München	GBC AG www.mkk-investor.de	14. Münchner Kapitalmarkt Konferenz Teilnahme: k.A.
7.12. Salzburg	Alphazirkel www.alphazirkel.de	Unternehmertreffen Teilnahme: auf Anfrage

Bücher für Unternehmer

„Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement“

Von Rolf Franken, Svetlana Franken, Springer Gabler Verlag, Februar 2012, 320 Seiten, 32,95 EUR

Das Lehrbuch erläutert die theoretischen Grundlagen von Wissensmanagement, Lerntheorien und Innovationsmanagement, zeigt Anwendungsmöglichkeiten in Unternehmen und erstellt Verbindungen zwischen Fachgebieten, die bei einer ganzheitlichen Umsetzung zu Synergieeffekten führen. Zahlreiche Fallstudien und Beispiele aus der Unternehmenspraxis veranschaulichen die einzelnen Instrumente.



„Systemisches Innovationsmanagement – Grundlagen, Strategien, Instrumente“

Von Sonja Zillner, Bernhard Krusche, Schäffer-Poeschel Verlag, Oktober 2012, 263 Seiten, 39,95 EUR

Über die klassischen Tools des Innovationsmanagements hinaus stellt dieses Buch ein Vorgehensmodell für die Praxis vor: die von den Autoren entwickelte „Innovationshelix“. Dieses Modell bietet dem Leser Werkzeuge, mit denen die Innovationskraft von Organisationen gesteigert und nachhaltig verankert werden kann. Die Autoren verstehen dabei unter Innovation einen stetigen Prozess des Wandels.



„Innovationsfähigkeit durch Reflexivität – Neue Perspektiven auf Praktiken des Change Management“

Von Frank Schirmer, Daniel Knödler, Michael Tasto, Springer Gabler Verlag, April 2012, 195 Seiten, 42,95 EUR

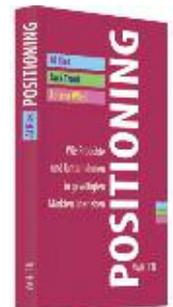
Das Buch analysiert anhand des Ansatzes der Institutionellen Reflexivität konkrete Instrumente und Praktiken des Change Managements, mit denen Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors innovationsfähig werden bzw. bleiben. Fünf vergleichende Fallstudien loten dabei den Einsatz von Managementinstrumenten bei Innovationsprozessen in der Produktentwicklung, Prozessoptimierung sowie bei Mergern und der Produkt- und Marktdiversifizierung aus.



„Positioning – Wie Marken und Unternehmen in übersättigten Märkten überleben“

Von Al Ries, Jack Trout, Verlag Franz Vahlen, Juni 2012, 176 Seiten, 24,90 EUR

Das Buch war nicht nur das erste, das sich dem Thema Positionierung widmete, sondern es gehört auch heute noch zu den wichtigsten Titeln der gesamten Marketingliteratur. Die Autoren führen ein in den Umgang mit Methoden zur Erschließung und Verteidigung von Marktanteilen. Außerdem verdeutlichen sie, wie man Schwächen der Wettbewerber für die eigene Marketingstrategie nutzt, den größten Nutzen aus der aktuellen Positionierung eines Produktes zieht und Trends analysiert, die die Positionierung beeinflussen.



„Wachstum lernen – Eine praxiserprobte Handlungsanleitung zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in KMU“

Von Thomas Hardwig, Manfred Bergstermann, Klaus North, Springer Gabler Verlag, August 2011, 232 Seiten, 44,95 EUR

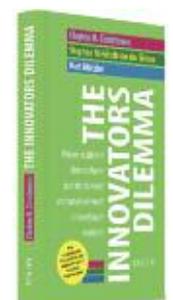
Wie kleine und mittlere Unternehmen in turbulenten Zeiten langfristig erfolgreich und profitabel wachsen können, erläutert dieses Buch. Zudem wird behandelt, wie sich Unternehmer für Zukunftsaufgaben aus dem Tagesgeschäft freispielen und ein Team aufbauen können, das unternehmerisch denkt und handelt, Initiativen ergreift, Geschäftspotenziale umsetzt und mit den Aufgaben mitwächst.



„The Innovator's Dilemma“

Von Clayton M. Christensen, Stephan Friedrich von den Eichen, Kurt Matzler, Verlag Franz Vahlen, August 2011, 176 Seiten, 29,80 EUR

Anhand von erfolgreichen und missglückten Beispielen aus der Unternehmenspraxis präsentiert das Buch Regeln für einen erfolgreichen Umgang mit bahnbrechenden Innovationen. Diese Regeln sollen Manager bei der Entscheidung unterstützen, wann es sinnvoll ist, nicht auf bestehende Kunden zu hören, in weniger leistungsfähige Produkte mit geringen Margen zu investieren oder in noch kleine, aber wachstumsstarke Marktsegmente einzusteigen.



Inserenten-Verzeichnis

Kunde	Seite
Baader	47
BankM	53
BWK Unternehmensbeteiligungsgesellschaft	21
Campus Verlag	33
Commerzbank	13
Conmit Wertpapierhandelsbank	17
D.V.A.I. – Düsseldorfer Aufsichtsrats-Symposium	49
DDIM	67
Deutsche Börse - Deutsches Eigenkapitalforum 2012	59
DIWA Düsseldorfer Innovations- und Wissens-Agentur	87
Ecobility	45
equinet Bank	35
FAIR VALUE partners	39
FCF Fox Corporate Finance	5
Fidura Private Equity Fonds	43
FMS	37
IEG Investment Banning	3
Kuhnen & Wacker	77
Landesmesse Stuttgart – GlobalConnect	95
liberaler mittelstand – 8. Deutscher Mittelstandstag	75
Liebe Sutor Gawlowski Personalberatung	31
Luther	27
Merkur Bank	19
MIG Fonds	U4
Mittelständische Beteiligungsgesellschaften	51
Motion Capital	7
Nord Leasing	U2
NRW.BANK	29
ORTEC Messe und Kongress – saxsesss – Die Mittelstandsmesse	71
SALANS	11
SCHÄFFER-POESCHEL	63, 65
Schlecht und Partner	25
taskforce – Management on Demand	15
VR Equitypartner	41
Wintergerst Societät für Unternehmer-Beratung	U3
youmex	57
ZIM Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand	69

Der Abonnentaufgabe der Ausgabe 5/2012 der Unternehmeredition ist das Magazin „Finanzierung“ unseres Kooperationspartners Produktion beigelegt.

Unternehmer

Edition

Impressum

„Innovation & Wachstum 2012“

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: Markus Hofelich (Chefredakteur), Susanne Gläser, Torsten Paßmann

Bildredaktion: Holger Jürgenliemk, Michael Cluse

Bilder: Fotolia, Panthermedia, Pixelio, Photodisc

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Josef X. Baumeister, Martin Bellof, Bernd Frank, Thomas Grether, Prof. Dietmar Harhoff, Norbert Hofmann, Jörg Hüsken, Lars Keller, Kai Matthias Liebe, Dr. Thomas Lindner, Marcel Megerle, Annika Mentgen, Brigitte Nießen, Franz Ostermayer, Ralf Reinfelder, Torsten Scheurich, Dr. Alexander Schumann, Sabine Schwab, Dr. Margarita Tchouvakhina, Gustl F. Thum, Martin Völker, Paul-Alexander Wacker, Dr. Klaus Weigel, Prof. Dr. Arnold Weissman, Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Jochen Wilms, Ernst Wittmann, Dr. Volker Zimmermann, Dr. Karsten Zippel

Interviewpartner: Dr. Thomas Berger, Hermann Bröker, Wolfgang Dippold, Prof. Klaus Fischer, Franz Häussler, Ismet Koyun, Martin Scheuerer, Jörg Schilling-Schön, Patrick Sievi, Dr. Alex von Frankenberg, Peter Wicht

Lektorat: Magdalena Lammel

Gestaltung: Holger Jürgenliemk, Michael Cluse

Business Development: Lukas Neumayr, Mathias Renz

Anzeigen: Claudia Kerszt

Tel.: 089-2000 339-52, Fax: 089-2000 339-39

Gültig ist die Preisliste Nr. 1 vom 1. November 2006.

Erscheinungstermine 2012: Sonderausgabe Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg (30.1.) • 1/12 Herausforderung Unternehmensnachfolge (22.2.) • 2/12 Mittelstandsfinanzierung 2012 – das bewährte Nachschlagewerk (18.4.) • 3/12 Restrukturierung 2012 (20.6.) • 4/12 Private Equity 2012 – Beteiligungskapital und Unternehmens(ver)kauf (29.8.) • 5/12 Innovation & Wachstum (17.10.) • 6/12 Internationalisierung 2013 – Chancen in fremden Märkten (5.12.)

Preise: Einzelpreis 9,80 EUR

Abonnementverwaltung: GoingPublic Media AG, Hofmannstr. 7a, 81379 München 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: © 2012 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

„Die neue AIFM-Regelung wird die Branche nachhaltig verändern“

Interview mit Wolfgang Dippold, geschäftsführender Gesellschafter, PB Project Beteiligungen GmbH

Die Project Investment Gruppe hat sich auf die Entwicklung, Verwaltung und das Management von Kapitalanlagen im Bereich Immobilien spezialisiert. Im Interview spricht der geschäftsführende Gesellschafter Wolfgang Dippold über den USP des Unternehmens, die weitere Wachstumsstrategie sowie mögliche Überhitzungserscheinungen bei Immobilieninvestments.

Unternehmeredition: Herr Dippold, was hat Sie bewogen, das Unternehmen 1995 zu gründen? Was unterscheidet Sie von anderen Anbietern geschlossener Immobilienfonds?

Dippold: Wir hatten seit 1984 Finanzkonzepte für gehobene Privatkunden entwickelt. Die Immobilie als Kapitalanlage war dabei schon immer ein entscheidender Baustein, egal ob als Direktinvestition oder als Immobilienbeteiligung. Bei geschlossenen Immobilienfonds gab es dann im Laufe der Jahre immer wieder Abweichungen der realen Ergebnisse von den geplanten. 1995 haben wir die Entscheidung getroffen, das Thema in die eigene Hand zu nehmen und etwas anders anzugehen als der Markt, um solche Abweichungen im Sinne der Investoren zu vermeiden. In den Anfangsjahren wurden unsere Fonds exklusiv über unser eigenes Financial Planner Team angeboten, erst ab 2007 haben wir Project für den Markt geöffnet.

Im Gegensatz zum klassischen Immobilienfonds konzentrieren wir uns auf die rentablen Phasen der Immobilie: Neubau und Sanierung. Damit erreichen wir kurze Haltezeiten der Objekte im Fonds und vermeiden die üblichen Langfristrisiken wie Nachvermietung, Verwaltung und Revitalisierung. Zwei Besonderheiten kennzeichnen spezifisch unser Unternehmen: Wir arbeiten ausschließlich

ZUR PERSON: WOLFGANG DIPPOLD

Wolfgang Dippold ist geschäftsführender Gesellschafter und Gründer der PB Project Beteiligungen GmbH. Die Project Investment Gruppe besteht aus vier Unternehmen, die für die Entwicklung und Verwaltung von Immobilieninvestments, Marketing, Vertrieb, Zielfondsmanagement sowie die Investorenbetreuung zuständig sind. www.project-investment.de



Wolfgang Dippold

mit Eigenkapital und verzichten auf Fremdfinanzierung auf allen Ebenen. Unsere Investoren sind so durch die schuldenfreien Grundbücher unserer Objekte maximal abgesichert. Und – wir verkaufen die Wohnobjekte aufgeteilt auf einzelne Wohnungen durch Verkaufsteams vor Ort frühzeitig und direkt an den Eigennutzer. So realisieren wir die seltene Verbindung von Stabilität und Rendite, egal wie sich der Immobilienmarkt entwickelt.

Unternehmeredition: Wie haben sich Umsatz und Gewinn 2011 entwickelt, wie ist Ihr Ausblick für dieses Jahr?

Dippold: Umsatz und Gewinn sind im letzten Jahr um etwa 30% gestiegen, in diesem Jahr liegen wir bis jetzt bei einer Steigerung von 20%, aber das Jahresendgeschäft hat ja gerade erst begonnen.



FORUM FÜR EXPORT
UND INTERNATIONALISIERUNG

INTERNATIONALE MÄRKTE ERSCHLIESSEN!



NEU: Kongress, Internationale
Beratungstage und Kooperations-
börse kostenfrei für Messebesucher

Fachmesse

GlobalConnect-Kongress

Internationale Beratungstage IBT

Kooperationsbörse

GlobalConnect Award

Tagungen der Wirtschaftsverbände

Gastkongresse

14. – 15. November 2012

Messe Stuttgart

Partner:



Baden-Württemberg



Unternehmeredition: Welche weitere Wachstumsstrategie verfolgen Sie?

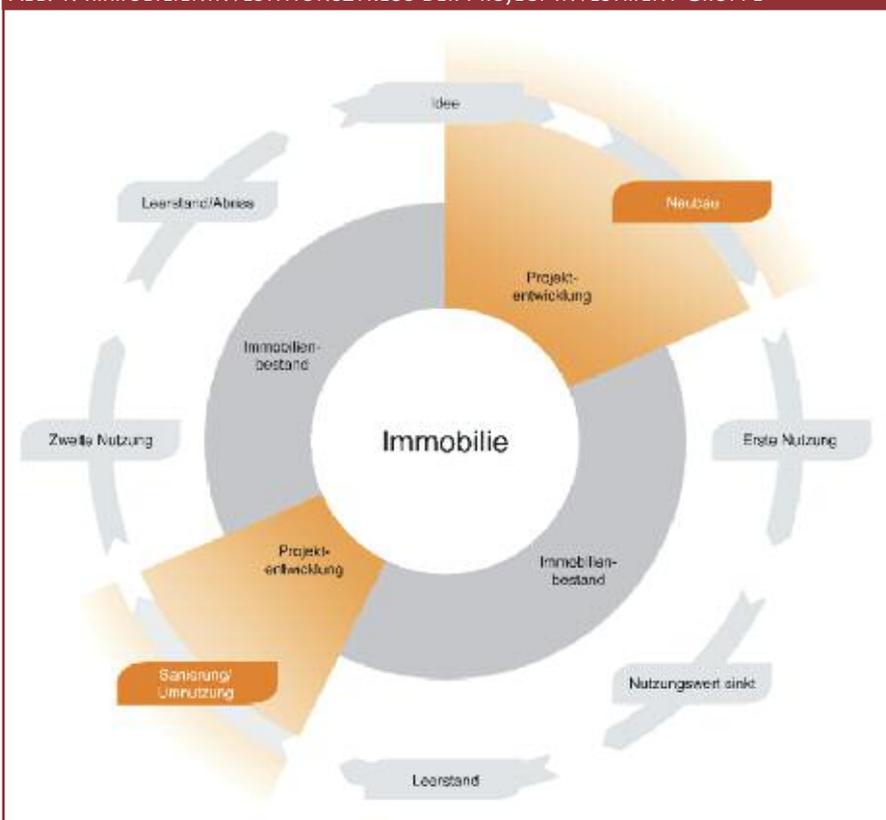
Dippold: Wir sind gut auf die im kommenden Jahr anstehende neue Regulierung der geschlossenen Fonds vorbereitet und sind daher sicher, dass wir durch unsere Sonderstellung auch in den darauffolgenden Jahren jeweils zweistellige Wachstumsraten realisieren. Hierfür haben wir unsere bisherigen Immobilienstandorte Berlin und Nürnberg um drei weitere Metropolregionen erweitert. Wir sind seit gut einem Jahr auch in Hamburg, München und inzwischen auch in Frankfurt am Main aktiv. Wir bauen aktu-

ell den Vertrieb für den Bereich der Immobilieninvestments regional und im Bereich der Produktkonzepte aus, ohne unsere Kernkompetenz in der Immobilienentwicklung zu verlassen.

Unternehmeredition: Geschlossene Immobilienfonds sorgen immer wieder für Negativschlagzeilen in der Presse. Wie kann der Anleger zwischen seriösen Anbietern und schwarzen Schafen unterscheiden?

Dippold: Als Anleger würde ich auf die folgenden drei Punkte Wert legen: Erstens, beherrscht der Anbieter tatsächlich die

ABB. 1: IMMOBILIENINVESTITIONSZYKLUS DER PROJECT INVESTMENT GRUPPE



Quelle: PB Project Beteiligungen GmbH

Geschäftsstrategie, an der ich als Investor verdienen möchte? Wie weit und seit wann konzentriert sich dieses Emissionshaus auf genau dieses Geschäftssegment? Oder ist der Anbieter in verschiedenen Assetklassen und Geschäftsstrategien aktiv und kauft sich die jeweilige Kompetenz nur ein? Zweitens, welche Historie kann der Anbieter nachweisen? Hat er in dieser Anlageklasse bereits nachweisbare Erfahrungen und Gewinne erzielt? Über eine längere Zeit und auch in der Höhe, wie er sie laut Emissionsprospekt erwartet? Als Drittes sollte jeder mit seinem eigenen Unternehmerverstand die Anlagestrategie reflektieren, ob sie und ihre Exit-Situation für ihn tatsächlich nachvollziehbar sind. Und das nicht nur in guten Marktphasen, sondern auch, wenn sich der betroffene Markt schwierig entwickelt. Kann ich für mich als Unternehmer nicht schlüssig nachvollziehen, wie die erwarteten Gewinne entstehen, würde ich die Finger von der Anlage lassen.

Unternehmeredition: Infolge der Eurokrise und volatiler Aktienmärkte investieren immer mehr Anleger in deutsche Immobilien. Gibt es bereits Überhitzungserscheinungen? Besteht die Gefahr, dass hier eine neue Blase entsteht?

Dippold: Durch die aktuelle Marktentwicklung kaufen nicht nur Deutsche, sondern auch Investoren aus dem Ausland verstärkt Wohnimmobilien im Land. In den letzten zwei Jahren sind in den großen Metropolen die Preise für Wohnungen deutlich gestiegen. Eine Blase sehen wir dennoch nicht. Im Gegenteil – wir rechnen in den fünf Metropolregionen, in denen wir investieren, mit weiteren Preissteigerungen für die kommenden Jahre. In Berlin, Frankfurt und Nürnberg stärker als in Hamburg und München.

Unternehmeredition: Die neue AIFM-Regelung der EU soll 2013 in nationales Recht umgesetzt werden. Welche Auswirkungen wird dies auf geschlossene Immobilienfonds generell und speziell auf Ihr Unternehmen haben?

Dippold: Die neue AIFM-Regelung wird die Branche nachhaltig verändern. Wir erwarten noch Korrekturen in einigen Regelungen, die bisher weder Praxis noch den angestrebten Anlegerschutz berücksichtigen. So kann es nicht sein, dass durch die Regulierung die seit Jahren laufenden Fonds, wenn diese weiter investieren, künftig mit völlig anderen Voraussetzungen belegt werden. Hier würden den Fonds entgegen der bisherigen Kalkulation und Genehmigung deutlich höhere Kosten aufgelegt und somit vielen Anlegern Perspektiven genommen werden. Hier muss der



Wolfgang Dippold: „Eine Blase im Wohnungsmarkt sehen wir trotz der gestiegenen Preise im Moment nicht.“

Foto: PantherMedia/Jakub Jirsák

Gesetzgeber mit einer Klagewelle rechnen. Der Bereich der geschlossenen Fonds ist nicht nur wichtiger Innovationsmotor und entscheidendes Standbein für die deutsche Wirtschaft. Dieses Anlagesegment bietet dem Investor die Möglichkeiten, sich an genau den Sachwerten zu beteiligen, die im aktuellen Zins- und Krisenumfeld besonders gefragt sind. Der Markt in diesem Segment, insbesondere im Bereich der Immobilien, wird sich künftig vergrößern. Die Regelung wird einen höheren Anspruch an die Emissionshäuser anlegen, was wir begrüßen. Somit wird ein Teil der Anbieter den Markt verlassen und die Eintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer werden künftig nur noch schwer zu meistern sein. Für unser Haus bedeuten die Anforderungen zwar steigende Kosten, aber mittelfristig mehr Perspektiven. Die Produkte werden auch in schwierigen Marktsituationen stabiler, beispielsweise wenn der Finanzierungshebel in der Anlage begrenzt wird. Allerdings werden Anbieter und Kunden die künftig einhergehenden höheren Kosten tragen müssen. So kostengünstig wie heute wird der Anleger ab Mitte 2013 in diesem Bereich nicht mehr zeichnen können.

Unternehmeredition: Herr Dippold, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Auf Erfolgskurs

„GreenTech made in Germany“

Der neue „GreenTech-Atlas 3.0“ der Unternehmensberatung Roland Berger und des BMU prognostiziert dem Weltmarkt für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz bis 2025 eine Verdoppelung. Deutsche Unternehmen sollen dabei eine wichtige Rolle spielen.

Innovationskraft von KMU

Der Umwelttechnologie-Atlas „GreenTech made in Germany 3.0“ wurde von Roland Berger Strategy Consultants nach 2007 und 2009 nun zum dritten Mal im Auftrag des Bundesumweltministeriums erstellt und jüngst in Berlin von Bundesumweltminister Peter Altmaier vorgestellt. Altmaier: „Der neue GreenTech-Atlas zeigt eindrucksvoll, wie überholt der alte und falsche Gegensatz von Umwelt und Wirtschaft ist. In absehbarer Zeit werden grüne Technologien ein Fünftel zum deutschen Bruttoinlandsprodukt beitragen. Insbesondere die Innovationskraft und die starke Stellung der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland bei Umwelttechnik und Ressourceneffizienz sind die Grundlage dieser andauernden Erfolgsgeschichte.“ Der globale Markt für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz sei zwischen 2007 und 2010 um durchschnittlich 11,8% pro Jahr gewachsen und habe ein Volumen von 1.930 Mrd. EUR erreicht. Im Jahr 2011 beziffert sich das Volumen des globalen Marktes für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz auf 2.044 Mrd. EUR.

Sechs GreenTech-Leitmärkte

Weltweit werden laut Roland Berger die sechs GreenTech-Leitmärkte (umweltfreundliche Energien und Energiespeicherung, Energieeffizienz, Rohstoff- und Materialeffizienz,

nachhaltige Mobilität, Kreislaufwirtschaft und nachhaltige Wasserwirtschaft) im Jahr 2025 ein Gesamtvolumen von rund 4.400 Mrd. EUR erreichen. Das entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 5,6%. Die Branche Umwelttechnik und Ressourceneffizienz bleibe nach dem Auslaufen der in den Jahren 2008 und 2009 verabschiedeten Konjunkturprogramme auf Wachstumskurs. Die Energieeffizienz wird nach den vorliegenden Prognosen auch im Jahr 2025 mit einem Volumen von 1.236 Mrd. EUR den größten Anteil am weltweiten GreenTech-Markt einnehmen.

Positive Impulse für GreenTech-Anbieter aus Deutschland

Das weltweite Wachstum der „grünen“ Märkte setzt positive Impulse für GreenTech-Anbieter aus Deutschland, so Roland Berger. Die deutsche GreenTech-Branche sei zwischen 2007 und 2010 jahresdurchschnittlich um 12% gewachsen. Im Jahr 2011 habe die Umwelttechnik und Ressourceneffizienz „made in Germany“ ein Marktvolumen von 300 Mrd. EUR erreicht. Auch in Deutschland zeigt sich analog zum globalen GreenTech-Markt die Dominanz der Energieeffizienz: Mit 98 Mrd. EUR entfällt auf diesen Leitmarkt fast ein Drittel des Gesamtvolumens der deutschen Umwelttechnik-Branche. Daran zeigt sich laut Roland Berger die Stärke der deutschen Anbieter, die bei Lösungen zur Steigerung der Energieeffizienz eine führende Position halten. Vor allem in den Bereichen Mess-, Steuer- und Regeltechnik (MSR) sowie bei anderen Querschnittstechnologien (beispielsweise Elektromotoren, Wärmepumpen etc.) könnten Hersteller aus Deutschland ihre Stärken ausspielen. Die deutschen GreenTech-Anbieter nehmen auf dem Weltmarkt einen Anteil von 15% ein, so die Studie. Der Weltmarktanteil von „GreenTech made in Germany“ wird nach vorliegenden Prognosen im Jahr 2025 nach wie vor bei 15% liegen. Diesen Anteil zu halten, ist ein Zeichen der Stärke der deutschen Branchenakteure: Sie müssen sich laut Roland Berger auf den internationalen Märkten gegen neue, offensiv auftretende Wettbewerber behaupten, die an den GreenTech-Wachstumschancen partizipieren wollen. Dazu zählen nicht nur Firmen aus Industriestaaten, sondern auch Konkurrenten aus den Schwellenländern. Vor allem die Volksrepublik China treibe ihre Exporte in den Bereichen Photovoltaik und Windkraft vehement voran.

Annika Mentgen
Redakteurin der „Produktion“

KOOPERATIONSPARTNER „PRODUKTION“

Seit Januar 2011 unterhält die Unternehmerration eine Kooperation mit der Fachzeitung „Produktion“ aus dem Verlag Moderne Industrie (SZ-Gruppe). „Produktion“ erscheint als „Zeitung für Wirtschaft und Technik“ ca. 45-mal jährlich und hat eine Stammauflage von über 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 Unternehmerration. www.produktion.de

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie
Produktion

Wechsel im Vorstand von Familienunternehmen Bofrost

Josef Boquoi, der Gründer und Vorsitzende des Tiefkühlunternehmens Bofrost, wird im März 2013 seinem Sohn und bisherigem Beiratsvorsitzenden **Michael Boquoi** die Leitung der Familienstiftung übergeben. Zudem wird der Lebensmittelindustrieexperte **Richard Crux** (52) zum 1. November in den Beirat wechseln. Er übernimmt dann ab März 2013 den Vorsitz von Michael Boquoi. Mit diesem Schritt bekennt sich Bofrost zu seinen Traditionen und seiner Zukunft als modernes Familienunternehmen. Das 1966 gegründete Unternehmen mit Hauptsitz in Straelen am Niederrhein verfügt über 239 Niederlassungen in 13 Ländern und ist mit einem Umsatz von 1,23 Mrd. EUR (Geschäftsjahr 2011/12) und 9.900 Mitarbeitern Europas erfolgreichster Direktvertreiber von Tiefkühlkost.

Benjamin Otto tritt in die Otto Group ein



Benjamin Otto

Zum 1. Oktober 2012 wird **Benjamin Otto** (37) als Chief Executive Officer die Verantwortung für ein neues Start-up der Otto Group im Bereich E-Commerce übernehmen. Mit dem Unternehmer wird die dritte Generation der Familie Otto im Management des Familienkonzerns aktiv. Das neue, bedeutende E-Commerce-Projekt der Otto Group befindet sich noch in der Entwicklung. Benjamin Otto wird in seiner

neuen Funktion an den stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden **Dr. Rainer Hillebrand** berichten und neben dem neuen Start-up auch in andere E-Commerce-Aktivitäten involviert sein.

Personelle Veränderung im Vorstand der Paul Hartmann AG



Andreas Joehle

Zum 1. Januar 2013 tritt **Andreas Joehle** (51) als weiteres Mitglied in den Vorstand der Paul Hartmann AG ein. Zum 1. Juli 2013 wird er den Vorstandsvorsitz von **Dr. Rinaldo Riguzzi** (65) übernehmen, der dann nach über neunjähriger, erfolgreicher Leitung der Hartmann Gruppe in den Ruhestand treten wird. Beabsichtigt ist, Dr. Riguzzi nach seinem Ausscheiden aus dem Vorstand zur Wahl als Mitglied des Aufsichtsrats vorzuschlagen. Joehle verantwortet derzeit bei der internationalen Mölnlycke Health Care-Gruppe als Präsident die Surgical Division.

Ernst & Young kürt die „Entrepreneure des Jahres 2012“

Am 21. September würdigte die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young in der Alten Oper Frankfurts zum 16. Mal die besten mittelständischen



v.l.n.r.: Wolfgang Glauner (Ernst & Young), David Zimmer (Inexio), Detlev Daues (V-LINE Europe), Dr. Heiner Flocke (iC-Haus), Bert Bleicher (Hoffmann Group), Stefan Dräger (Drägerwerk), Sven Bauer (BMZ Batterien-Montage-Zentrum), Georg Graf Waldersee (Ernst & Young)

Unternehmer Deutschlands. Die Entrepreneure des Jahres 2012 sind u.a. in der Kategorie Industrie Sven Bauer, Geschäftsführender Gesellschafter der BMZ Batterien-Montage-Zentrum GmbH, in der Kategorie Dienstleistung Detlev Daues, Geschäftsführender Gesellschafter der V-LINE Europe GmbH, und in der Kategorie Handel Bert Bleicher, Geschäftsführender Gesellschafter der Hoffmann Group. Den Ehrenpreis für Familienunternehmen erhielt Stefan Dräger, Vorsitzender des Vorstands der Drägerwerk AG & Co. KGaA.

Dr. Manfred Wittenstein feiert den 70. Geburtstag



Dr. Manfred Wittenstein

Der vielfach ausgezeichnete Unternehmer **Dr. Manfred Wittenstein** feierte am 2. September 2012 seinen 70. Geburtstag. Mit der Wittenstein AG hat der ehemalige Präsident des VDMA in den vergangenen 33 Jahren ein Paradebeispiel für Innovation und Wachstum „Made in Germany“ aufgebaut. Zudem ist Wittenstein Mitglied des „Innovationsdialogs zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und

Wissenschaft“ bei Bundeskanzlerin Angela Merkel und der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft bei Bundesforschungsministerin Annette Schavan. Seit April 2012 lässt Wittenstein eine Innovationsfabrik im Wert von 30 Mio. EUR errichten.

OB SICH STUTTGART AUFS
BAHNHOFSBAUEN VERSTEHT, MUSS
SICH NOCH ZEIGEN.

BEIM BRÜCKENBAUEN SIND
WIR UNS SICHER.

Die Wintergerst Societät besitzt langjährige Erfahrung in der Betreuung von Familienunternehmen und mittelständischen Beteiligungsgesellschaften. Bei der Gestaltung von Nachfolgen, der Optimierung von Finanzierungsstrukturen oder der Rekonfiguration von Geschäftsmodellen bauen wir stets Brücken für unterschiedliche Interessengruppen. Dabei sind uns unsere Grundwerte besonders wichtig – mehr dazu auf www.wintergerst.com.

Wintergerst Societät für Unternehmer - Beratung GmbH
Augustenstraße 1 | 70178 Stuttgart | Telefon 0711 6998550

WINTERGERST

SOCIETÄT FÜR UNTERNEHMER-BERATUNG

Antisense
Pharma

advance
COR

AMSilk
high performance materials

AFFIRIS

APIC
ALUMINIUM UND KUNSTSTOFFE AG

**SUBSTANZ
ENTSCHEIDET!**

BioNTech

BRAIN

BIOCRATES

erfis
energy efficiency

certgate
mobile security now!

cerbomed
smart | neuro | energy

efficient energy gmbh



immatics



GANYMED
Pharmaceuticals AG

nfon



maxbiogas

od-os

Sillectra

SOVICELL

NEXIGEN

SuppreVio

PROTAGEN

IPDCI
BioTech GmbH

sunhill technologies

VIROLOGIK

Wir finanzieren Spitzentechnologien!

Innovative Unternehmen aus Österreich und Deutschland setzen weltweit neue Standards in potenzialträchtigen Spitzentechnologien. Wachsende Märkte aus den Bereichen Energieeffizienz, Life-Science, Clean Tech, Biotechnologie sowie Hochtechnologie benötigen diese neuen Standards dringend. Die exklusiv von der Alfred Wieder AG vertriebenen MIG Fonds finanzieren heute diese Spitzentechnologien aus Österreich und Deutschland für den Weltmarkt von morgen – außerbörslich, bankenunabhängig und unternehmerisch orientiert.

**Unternehmensbeteiligungen mit den MIG Fonds –
investieren Sie mit dem Marktführer in echte Substanz
und nachhaltige Wertsteigerung!**

MIG

Fonds

WWW.MIG-FONDS.DE