

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

Dr. Eckhard Cordes, Vorsitzender,
Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft

Internationalisierung 2011

4. Jahrgang

Chancen in fremden Märkten



powered by

COMMERZBANK 

XETRA | DEUTSCHE BÖRSE
GROUP

 heliad

 Raffel
Corporate Development

 WGZ Initiativ-
kapital

We believe in German Mittelstand

Kapital braucht gute Ideen. Unternehmer brauchen Kapital.
Wir bringen beide Seiten erfolgreich zusammen.



**Equity & Debt
Capital Markets**
Dr. Dietmar Schieber
+49 (0) 69-92054-196

Institutional Sales
Raimar Bock
+49 (0) 069-92054-115

Designated Sponsoring
Silke Schlüsen
+49 (0) 69 92054-140

**Close Brothers Seydler
Bank AG**
Lösungen nach Maß

Editorial

Wachstumsmotor Export



Markus Hofelich,
Chefredakteur Unternehmeredition

Die deutsche Wirtschaft ist wieder in Rekordstimmung. Nach einem tiefen Einbruch im Vorjahr – mit einem BIP-Rückgang von 4,7% – haben die deutschen Unternehmen die Krise deutlich schneller überwunden, als gedacht. Mit dem für dieses Jahr erwarteten Wirtschaftswachstum von 3,5% dürfte Deutschland am Jahresende 2010 schon etwa 80% der rezessionsbedingten Produktionsverluste wieder aufgeholt haben.

Wachstumsmotor war insbesondere das starke Auslandsgeschäft. Die Exportnation Deutschland profitierte überproportional von der anziehenden globalen Nachfrage. Vor allem eine Auftragswelle aus aufstrebenden Schwellenländern trug zum Aufschwung bei. Hochwertige Produkte „made in Germany“ finden reißenden Absatz in Asien, vor allem in China. Auch andere Schwellenländer wie Brasilien und Russland gewinnen an Bedeutung. Zwar machen die Lieferungen in die EU-Staaten nach

wie vor fast 2/3 des deutschen Exports aus. Doch während sich traditionelle Industriestaaten wie die USA, Japan oder die Länder der Europäischen Union eher verhalten entwickeln, geht von den BRIC-Staaten eine immer stärkere Wachstumsdynamik aus.

Auch wenn vom Auslandsgeschäft in den nächsten Monaten nicht mehr ganz so starke Impulse zu erwarten sind, so zeigt die Entwicklung der letzten 24 Monate doch eindeutig: Eine konsequente Internationalisierungsstrategie hat sich für den deutschen Mittelstand als überlebenswichtiger Faktor erwiesen. Wer weltweit präsent ist, kann selbst in der größten Krise noch Märkte finden, die das Geschäft stabilisieren.

Zweifelsohne kann es sich die deutsche Wirtschaft nicht leisten, auf die Präsenz in weltweiten Absatz- und Beschaffungsmärkten zu verzichten. Wachstumschancen und Einsparpotenzialen stehen aber auch Herausforderungen gegenüber: Kulturelle Unterschiede müssen überwunden, Finanzierungsstrategien über verschiedene Währungsräume hin entwickelt und Produktpiraterie bekämpft werden. Unternehmer beim Schritt über die Grenzen zu unterstützen, ist Ziel der Ausgabe „Internationalisierung 2011 – Chancen in fremden Märkten“, die Lösungswege und Erfolgsrezepte mittelständischer Unternehmen aufzeigt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende und Gewinn bringende Lektüre!

Markus Hofelich

markus.hofelich@unternehmeredition.de



CORPORATE FINANCING ADVISORY

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 refinancing advice and services, supporting them in implementing an effective and capital market oriented capital structure while reducing the dependency on traditional bank financing.

FCF Middle East

FCF is also present in the United Arab Emirates providing leading German, Austrian and Swiss private and public companies with access to an alternative investor universe. FCF Middle East focuses on:

- Private equity placements
- PIPEs / blocktrades
- Joint venture / project financing

Save the date

3rd FCF German Industry Capital Markets Day

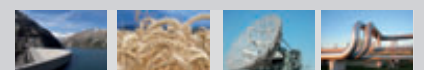
Abu Dhabi, UAE
4th April 2011

16 presenting companies from the sectors:

- Aviation & satellite technology
- Food & Water
- Oil & gas services, high grade steel
- Clean tech & alternative energies
- Healthcare & medical technology
- Industrial products
- Retail / consumer goods

More than 250 investors from the Middle East

- Sovereign Wealth funds
- Private Equity
- HNI / Family Offices
- Institutional Investors



3 Editorial

6 Klartext

Schlüssel zum Erfolg

Die Bedeutung von Industrie und Export für die deutsche Wirtschaft

Randolf Rodenstock, Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.

8 Panorama

Nachrichten & Studien aus der Unternehmerwelt

10 Unternehmer-Dynastien

Würth-Gruppe

Der „Schrauben-König“ schafft Verbindungen zu Kunst, Kultur und Bildung

Einführung

14 „Asien ist und bleibt ein zugkräftiger Motor der Weltwirtschaft“

Interview mit Peter Löscher, Vorsitzender, Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA)

16 „Die meisten Märkte haben sich stabilisiert“

Interview mit Dr. Eckhard Cordes, Vorsitzender, Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft

18 „Für einen zweiten Rettungsschirm haben die Staaten kein Geld mehr“

Interview mit Mario Ohoven, Präsident, BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V.

Unternehmerstandpunkte

22 „Deutschland ist das Mekka des Global Engineering“

Interview mit Atul Khanna, Gründer und CEO, Tooltech Global Engineering Pvt. Ltd.

26 „Gespür für Märkte und Fachkenntnis sind Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung“

Interview mit Luitpold Prinz von Bayern, Koenig Ludwig International GmbH & Co. KG



Randolf Rodenstock, Präsident, vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.

Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth, Vorsitzender des Stiftungsaufsichtsrats, Würth-Gruppe

Zweifelsohne hat die Wirtschaftskrise insbesondere die exportorientierte Industrie in Deutschland und Bayern massiv getroffen. Deswegen verstärkt auf Dienstleistungen statt auf die Industrie zu setzen und die Exportorientierung aufzugeben, lehnt vbw-Präsident Randolf Rodenstock ab. „Wer so argumentiert, befindet sich auf dem Holzweg“, macht er deutlich. Die Industrie war und ist der Motor für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland. Zudem gilt: Zu einer weiteren Internationalisierung gibt es keine Alternative. Mehr auf den Seiten 6–7.

„Deutschland ohne Familienunternehmer wäre wie ein Auto ohne Lenkrad“, sagt Reinhold Würth. Der Vater, Adolf Würth, hatte nach dem Krieg einen kleinen Laden gegründet, Reinhold Würth machte daraus einen Weltkonzern und sich selbst zum Milliardär. Zwar hat sich Würth, 76, aus der operativen Führung seines Firmenimperiums zurückgezogen. Im Hintergrund jedoch zieht er immer noch die Fäden. Mehr über den „Schraubenkönig“, der zu den reichsten Deutschen zählt, in der Rubrik „Unternehmer-Dynastien“ auf den Seiten 10–12.

28 „So viel Inlandswertschöpfung wie möglich, so viel Auslands-wertschöpfung wie nötig“

Interview mit Dieter Rosenthal, Mitglied des Vorstandes, SMS Siemag AG

32 „Führungskräfte besser vor Ort rekrutieren und früh an der langen Leine laufen lassen“

Interview mit Otto Kirchner, geschäftsführender Gesellschafter, Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG

34 „Bei schlechter Wirtschaft pflanzen die Leute Blumen“

Interview mit Bennie Kuipers, Inhaber, Emsflower GmbH

Märkte

36 Investieren im Reich der Mitte

Chinas Boom eröffnet deutschen Unternehmen viele Perspektiven

Michael Kotzbauer, Commerzbank

38 Interkulturelle Kommunikation in China

Herausforderungen in der Mitarbeiterführung

Dr. Fritz Audebert, ICUnet.AG

40 „Singapur besticht durch die zentrale Lage inmitten Südostasiens“

Interview mit Dr. Rüdiger Ackermann, Managing Partner, GSK Stockmann (Singapore) Pte. Ltd.

42 „Indien ist einer der interessantesten Wachstumsmärkte Asiens“

Interview mit Martin Fuchs, German Centre Delhi.Gurgaon, und Karl-Heinz Sturm, BayernLB

44 Gut vorbereitet nach Indien

Wegweiser durch den bürokratischen Dschungel des Subkontinents

Thomas Weidlich, Luther Rechtsanwalts-gesellschaft

48 Strategien zum Markteinstieg in Russland

Mit Planung, transparenten Strukturen und Detailarbeit zum Erfolg

Ulf Schneider,

Russia Consulting Group



Peter Löscher, Vorsitzender, Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA)

„Asien ist und bleibt ein zugkräftiger Motor der Weltwirtschaft“, betont Siemens-Chef Peter Löscher. Vor allem dank der Wachstumsdynamik Chinas konnten deutsche Firmen ihre Umsatzrückgänge in anderen Regionen zumindest teilweise auffangen. Die Exporte nach China haben im ersten Halbjahr um mehr als 50% zugelegt. Seit Juli 2010 führt Löscher als Vorsitzender den Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA). Im Interview auf den Seiten 14–15 spricht er über den Stellenwert Asiens nach der Krise und das Reizthema „China und Rohstoffe“.



Atul Khanna, Gründer und CEO, Tooltech Global Engineering Pvt. Ltd.

„Deutschland ist das Mekka des ‚global Engineering‘. Wer in diesem Markt tätig sein will, muss in Deutschland präsent sein“, erklärt der indische Unternehmer Atul Khanna. Er ist seit 2003 mit einer eigenen Tochtergesellschaft in Deutschland vertreten und mit beiden Kulturen bestens vertraut. Im Interview auf den Seiten 22–23 spricht er über seine Erfahrungen, die größten Potenziale für indische Firmen in Deutschland sowie darüber, warum Unternehmer andere Länder nicht nur als Märkte, sondern als Partner sehen sollten.

Fallstudien

- 67 Internationalisierung mit Eigenmitteln**
Netzsch Mohnopumpen GmbH: Pumpenhersteller erschließt systematisch den globalen Markt
- 68 Verkauf an indischen Investor aus der Insolvenz**
Escada SE: Alter Glanz in neuem Gewand
- 69 Fallstudie: Stille Beteiligung**
Ultrasone AG: Kopfhörerfirma finanziert Auslandstochter

Service

- 70 Serie „Vermögensanlage für Unternehmer“**
Teil 6: Internationalisierung der Kapitalanlage – auf der Suche nach globalen Wachstumsmärkten
Michael Stammler, Feri Family Trust GmbH
- 72 Veranstaltungen für Unternehmer**
- 74 Literatur**
Bücher für Unternehmer
- 76 Sponsoren der Ausgabe im Portrait**
- 78 Unternehmer und Nachrichten**

75 Inserentenverzeichnis/Impressum

Titelbild: Dr. Eckhard Cordes
„Die meisten Märkte Osteuropas haben sich stabilisiert“, ist die Einschätzung von Metro-Chef Dr. Eckhard Cordes, der seit 1. Dezember an der Spitze des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft steht. Das Wachstum setzt wieder ein – leider nicht überall: Während etwa Rumänien, Kroatien und Bulgarien noch in der Rezession stecken, verbuchen Länder wie Russland, die Ukraine oder Kasachstan wieder ein deutliches Wachstum. Der deutsche Export nach Mittel- und Osteuropa legte seit Jahresanfang 2010 immerhin um 15% zu. Mehr im Interview auf den Seiten 16–17.



- 50 „Afrika ist nicht gleich Afrika“**
Interview mit Christian Angermayer, CEO, Angermayer, Brumm & Lange Group
- 52 Erfolgreich mit „jeitinho“**
Interkulturelle Kompetenz im Geschäft mit Brasilien
Marion Keup, Keup Training & Coaching
- 54 Standort Türkei**
Hohes Wachstum und attraktive Rahmenbedingungen
Cüneyt Gençer, Rechtsanwälte Steuerberater Unternehmensberater Gençer & Coll.

Strategie & Management

- 56 „Die steuerrechtliche Organisation einer Auslandsgesellschaft hat im Mittelstand leider häufig nicht oberste Priorität“**
Interview mit Wolfgang Hofmann, Chairman, PKF International

- 58 Mehr als reduzierte Kosten**
Steigende Bedeutung des Outsourcings von Geschäftsprozessen
Stephan Neubauer, Optegra:hhkl
- 60 Herausforderung Global Sourcing**
Beschaffungsmärkte der Zukunft zielgenau bestimmen
Gerald Boess, Kerkhoff Consulting
- 61 Cross Border-M&A im deutschen Mittelstand**
Warum ausländische Strategen ein Drittel mehr zahlen als inländische
Michael Keller, Oliver Marquardt, Klein & Coll.
- 62 Interim Manager vs. Expatriate**
Personalpolitik bei Auslandsprojekten in den BRIC-Staaten
Dr. Reinhard Schützdecker, Bridge IMP
- 64 Internationalisierungs-Sentiment 2011**
Die Experten-Umfrage

Schlüssel zum Erfolg

Die Bedeutung von Industrie und Export für die deutsche Wirtschaft

Von **Randolf Rodenstock**, Präsident,
vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.

Die Wirtschaftskrise hat Deutschland und Bayern in besonderer Weise in Mitleidenschaft gezogen. Die exportorientierte Industrie wurde im Jahr 2009 massiv vom weltweiten Nachfrageeinbruch getroffen. Dies hat die üblichen Verdächtigen auf den Plan gerufen, die meinen, man müsse nun verstärkt auf Dienstleistungen setzen, die Industrie habe ausgedient. Zudem müssten wir uns von unserer Exportorientierung lösen und die Binnennachfrage stärken. Wer so argumentiert, befindet sich auf dem Holzweg. Die Industrie war und ist der Motor für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland, sie ist die Basis unseres Wohlstands. Zudem gilt: Zu einer weiteren Internationalisierung gibt es keine Alternative.

Wachstumstreiber Industrie

Wir verfügen in Deutschland über einen großen und starken Industriesektor. Der Anteil der Industrie an der gesamten Wertschöpfung lag in Deutschland 2008 bei gut 23%. Zum Vergleich: In den USA lag er bei 17,1%, in Großbritannien bei 17,6% und in Frankreich bei 13,8%. Zählt man den Vorleistungsverbund aus industrienahen Dienstleistungen hinzu, beträgt der Wertschöpfungsanteil der Industrie in Deutschland fast 35%. Das ist weltweit ein absoluter Spitzenwert. Ausgelöst durch die schwierige wirtschaftliche Lage zu Beginn des Jahrtausends haben die heimischen Industrieunternehmen und deren Beschäftigte riesige Anstrengungen unternommen, um sich fit zu machen für den internationalen Wettbewerb. Das hat sich ausgezahlt: Im Wirtschaftsboom 2006–2008 stieg die Industrieproduktion in Deutschland um 16%, in Bayern sogar um knapp 20%. In den anderen Industriestaaten waren die Zuwächse im gleichen Zeitraum weitaus geringer.

Industrie und Dienstleistung Hand in Hand

Wenn ich hier eine Lanze für die Industrie breche, heißt das nicht, dass ich den Strukturwandel hin zur Wissensgesellschaft leugnen will. Die sogenannte Tertiärisierung

ZUR PERSON: RANDOLF RODENSTOCK

Randolf Rodenstock ist Präsident der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. Die vbw vertritt die Interessen von 90 bayerischen Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden sowie 29 Einzelunternehmen. www.vbw-bayern.de



Randolf Rodenstock

geht aber nicht zu Lasten der Industrie, sie findet vielmehr mit und in der Industrie statt. Wir sprechen hier von der hybriden Wertschöpfung. Das heißt, dass einerseits innerhalb des industriellen Sektors der Dienstleistungsanteil an der Wertschöpfung zunimmt und andererseits die Industrie für zusätzliche Wertschöpfung im Servicesektor sorgt. Unsere Industrieunternehmen verkaufen nicht mehr nur Produkte, sondern Lösungen, also Produkte und dazugehörige Dienstleistungen. Das Gewicht der Dienstleistungen wird ohne Zweifel zunehmen. Das Entscheidende ist aber, dass es diese Dienstleistungen ohne den industriellen Kern nicht gäbe!

Starke Exportorientierung

Ein wesentliches Merkmal der starken deutschen Industrie ist die Exportorientierung. Die Industrie ist für 90% des deutschen Ausfuhrvolumens verantwortlich. Dass die deutsche Wirtschaft 2010 schneller als erwartet aus der Jahrhundertkrise gekommen ist und mit einem erwarteten Wachstum von fast 3,5% das mit Abstand wachstumsstärkste Land in der Europäischen Union ist, geht vor allem auf die Ausfuhren unserer Industrie zurück. Auch die Zukunft liegt im Export. Die Musik spielt dabei immer mehr in den Schwellenländern. Die gesamten deutschen Exporte nahmen von 2000 bis 2008 um 64,7% zu, die Ausfuhren in die Schwellenländer hingegen um 136%! Ein gutes Viertel der deutschen Exporte fließt inzwischen in die „Emerging Markets“.

Die Ausgabe „Internationalisierung 2011“ entstand mit freundlicher Unterstützung von:

Megatrend Globalisierung

Einen weiteren Beleg dafür, dass die deutsche Industrie auf den Weltmärkten auch in den kommenden Jahren große Chancen hat, liefert eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft. Demnach wird die Zukunft maßgeblich durch die folgenden zehn globalen Megatrends bestimmt: Globalisierung, Wohlstandsorientierung, demografische Entwicklung, Urbanisierung, Ressourcenknappheit, Klimawandel, technologischer Fortschritt, Wissen und Information, Investition in Infrastruktur und Sicherheit. Diese Trends verursachen weltweit einen enormen Anpassungsdruck, bieten damit aber gleichzeitig beträchtliche Marktpotenziale. Die dadurch ausgelösten Veränderungen erfordern allesamt Kompetenzen, die die deutsche Industrie wie keine andere hat: Herstellungskompetenz für technologisch hochwertige Investitionsgüter sowie die Fähigkeit, die industriellen Produkte mit industrienahen Dienstleistungen zu kombinieren.

Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen verbessern

Wie können die Chancen genutzt werden? Für die Firmen geht es darum, verstärkte Anstrengungen im Bereich Forschung und Entwicklung zu unternehmen und sich weiter konsequent zu internationalisieren. Die Bundesregierung muss den Industriestandort Deutschland im internationalen Wettbewerb stärken. Um Wertschöpfung im Lande zu behalten, ist das Thema Arbeitskosten von zentraler Bedeutung. Die Lohnzusatzkosten müssen dauerhaft unter 40% gehalten werden. Entscheidend sind zudem bessere Rahmenbedingungen für die Technologie- und Innovationspolitik. Die staatlichen Ausgaben für Forschung sind im internationalen Vergleich zu gering. Zudem muss die deutsche Politik im Rahmen einer optimierten Außenwirtschaftspolitik die deutsche Industrie bei der Erschließung neuer Märkte unterstützen. Länder wie China, Indien oder Brasilien unternehmen größtmögliche Anstrengungen, um sich Zug um Zug neue Märkte und Industrien zu erschließen. Die deutsche Industriepolitik muss der neuen internationalen Wettbewerbssituation aktiv begegnen. Dazu gehört auch, dass sie den Zugang zu Rohstoffen sichert, welche für die Industrieproduktion unabdingbar sind.

COMMERZBANK 

XETRA | DEUTSCHE BÖRSE
GROUP

 **heliad**

 **Raffel**
Corporate Development

 **WGZ** **Initiativ-**
kapital

Stefan Messer ist Familienunternehmer des Jahres 2010



Stefan Messer

Stefan Messer, Inhaber und CEO des Industriegase-Herstellers Messer Group, ist am 4. November zum „Familienunternehmer des Jahres 2010“ gekürt worden. Die Jury begründete bei der Preisverleihung im Rahmen des Intes-Unternehmer-Erfolgsforums ihre Wahl damit, dass es Messer gelungen sei, „das bereits verloren

ge glaubte Familienunternehmen mit über 100-jähriger Geschichte wieder erfolgreich in Familienhand zu bringen“. Der Unternehmerpreis wurde 2010 bereits zum siebten Mal von der Intes Akademie für Familienunternehmen zusammen mit der Zeitschrift Impulse vergeben. www.intes-online.com

BJU-Vorsitzende Marie-Christine Ostermann im Amt bestätigt

Marie-Christine Ostermann, die Bundesvorsitzende des Verbandes Die Jungen Unternehmer – BJU, wurde am 19. November wiedergewählt. Mit 98% Zustimmung bestätigte die BJU-Mitgliederversammlung eine zweite einjährige Amtsperiode der Unternehmerin, die zusammen mit ihrem Vater den Lebensmittelgroßhandel Rullko Großeinkauf GmbH & Co.

führt. Ostermann möchte weiterhin ihren Schwerpunkt auf die Themen Generationengerechtigkeit, Bildung und Steuerpolitik legen. Der Verband Die Jungen Unternehmer – BJU wurde 1950 gegründet und vertritt die Interessen von Firmeneinhabern und -gesellschaftern unter 40 Jahren. www.bju.de



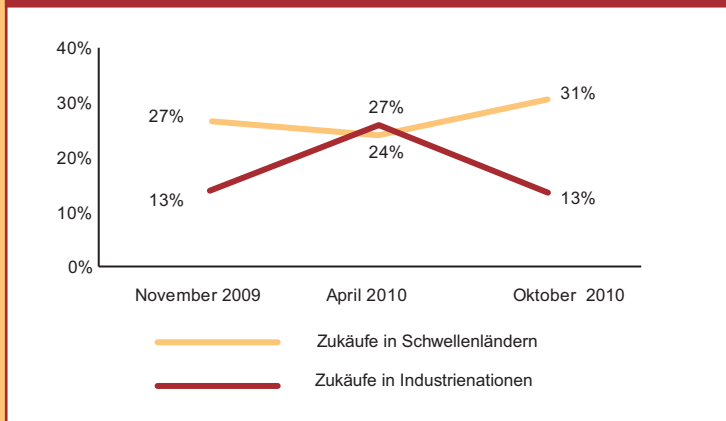
Marie-Christine Ostermann

ERNST & YOUNG-STUDIE: ZUKÄUFE IN BRIC-STAATEN AM ATTRAKTIVSTEN FÜR GROSSUNTERNEHMEN

Deutsche Großunternehmen haben bei Transaktionen im Ausland vor allem die BRIC-Staaten im Visier, Übernahmen in den etablierten Industrieländern hingegen sind deutlich weniger interessant. Das ist das Ergebnis

des am 18. November von Ernst & Young veröffentlichten „Capital Confidence Barometer“. Dazu wurden weltweit rund 1.000 Entscheider aus Großunternehmen befragt, 105 davon in Deutschland. Demnach stieg die Zahl der

WELCHE OPTIONEN ZIEHEN DEUTSCHE GROSSUNTERNEHMEN IN DEN NÄCHSTEN SECHS MONATEN ERNSTHAFT IN BETRACHT?



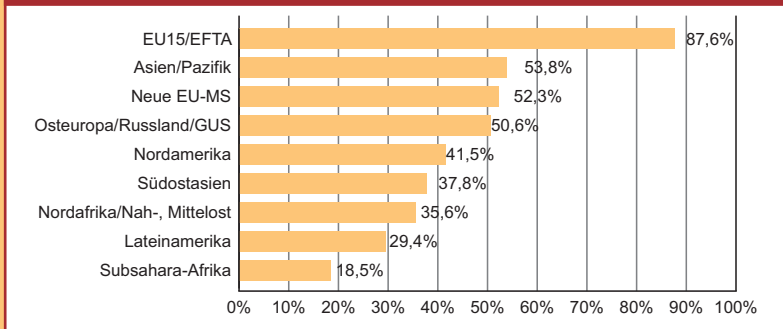
Quelle: Ernst & Young

Transaktionen in den Schwellenländern insgesamt von etwa 3.400 im Jahr 2007 auf gut 5.000 im Jahr 2009 – das entspricht einem Zuwachs von fast 50%. Und der Trend setzt sich fort: Allein in Deutschland gaben im Oktober 31% der Befragten an, dass sie in den nächsten sechs Monaten Zukäufe in den BRIC-Staaten ernsthaft in Betracht ziehen. Hingegen fassen nur 13% Zukäufe in Industrienationen im nächsten halben Jahr ins Auge. Bei der letzten Befragung im April waren Übernahmen in Schwellenländern nur für 24% der deutschen Großunternehmen ein Thema, Zukäufe in Industrieländern waren hingegen mit 27% noch um einiges interessanter als heute. www.ey.com

DIHK-STUDIE „GOING INTERNATIONAL 2010“: EU BLEIBT BELIEBTESTE ZIELREGION

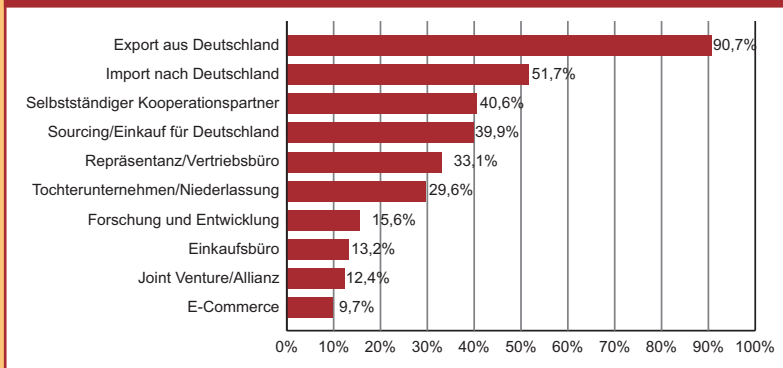
Europa bleibt im Fokus: Wie im Vorjahr führen 2010 die 15 EU-Gründungsstaaten zusammen mit den EFTA-Ländern die Rangliste der beliebtesten Zielregionen für deutsche Unternehmen im Ausland an. Gefolgt werden sie von der Asien-/Pazifik-Region und den neuen EU-Mitgliedstaaten. Das Ranking erstellte die DIHK für die am 11. November veröffentlichte Studie „Going International 2010“, befragt wurden rund 2.000 auslandsaktive deutsche Unternehmen. Weiter ergab die Studie, dass der Export mit 90,7% die häufigste Form der Auslandsaktivitäten darstellt. Der Import steht mit 51,7% abgeschlagen an zweiter Stelle, gefolgt von der Zusammenarbeit mit selbstständigen Kooperationspartnern (40,6%). Direkt vor Ort im Ausland vertreten sind deutsche Unternehmen zu 33,1% mit eigenen Repräsentanzen/Vertriebsbüros und zu 29,6% mit Tochterunternehmen/Niederlassungen. www.dihk.de

BELIEBTESTE ZIELREGIONEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN IM AUSLAND*



*Mehrfachnennungen möglich; Quelle: DIHK

FORMEN DES AUSLANDSENGAGEMENTS DEUTSCHER UNTERNEHMEN*



*Mehrfachnennungen möglich; Quelle: DIHK

VDA: asiatische Länder wichtigster Wachstumsträger im Pkw-Markt

Der weltweite Pkw-Markt erholt sich, erklärte der Verband der Automobilindustrie am 16. Oktober: Insbesondere Asien verzeichnete von Januar bis Oktober 2010 einen beeindruckenden Anstieg der Neuzulassungen. In China wurden im Vergleich zum Vorjahreszeitraum 37% mehr Autos zugelassen, in Indien 32,6% und in Russland immerhin noch 22,5%. Somit erwiesen sich die asiatischen Länder als die entscheidenden Wachstumstreiber des globalen Pkw-Geschäfts. Der europäische Durchschnitt bei Autozulassungen liegt hingegen mit minus 5% weiterhin unter dem Niveau des Vorjahreszeitraums, was insbesondere auf das Ende von staatlichen Prämienprogrammen in einigen Ländern zurückzuführen sei. www.vda.de

Weltbank-Studie „Doing Business“: Singapur unternehmensfreundlichstes Land

Einmal im Jahr stellt die Weltbank in ihrer Studie „Doing Business“ ein Ranking der unternehmerfreundlichsten Länder auf – und wie im Vorjahr führt Singapur auch diesmal die Liste der 181 Länder an. Gefolgt wird der Stadtstaat von Hongkong und Neuseeland, Deutschland schafft es nur auf Platz 22 und rutschte damit einen Platz ab.

Die Länder werden anhand von neun Kategorien darauf hin untersucht, wie schnell, einfach und kostengünstig sich dort Unternehmen gründen, betreiben und schließen lassen. Beispielsweise fließt die Dauer von Gründungs- oder Baugenehmigungsverfahren in die Bewertung ein, aber auch der Investorenschutz oder das Steuersystem. www.worldbank.org

RANGLISTE DER UNTERNEHMENSFREUNDLICHSTEN LÄNDER		
2010	2009	Land
1	1	Singapur
2	2	Hongkong
3	3	Neuseeland
4	4	Vereinigtes Königreich
5	5	USA
6	6	Dänemark
7	9	Kanada
8	7	Norwegen
9	8	Irland
10	10	Australien
...
22	21	Deutschland

Quelle: Weltbank

Würth-Gruppe

Der „Schrauben-König“ schafft Verbindungen zu Kunst, Kultur und Bildung

Aus einer Zwei-Mann-Schraubenhandlung formte der Unternehmer Prof. Dr. h.c. mult. Reinhold Würth den Weltmarktführer für Befestigungstechnik. In 86 Ländern ist das weit verzweigte Unternehmen mit zwei Firmensitzen aktiv. Die wichtigsten Mitarbeiter sind den Würths ihre 28.000 Außendienstmitarbeiter, die mit einem ausgeklügelten Belohnungssystem zu Höchstleistungen angespornt werden.

Weltmarktführer aus der Provinz

Grüne Wiesen, saftige Flussauen, Wälder: Künzelsau – das Hohenloher Land nordöstlich von Heilbronn wirkt ländlich. Aber der Eindruck täuscht. Hier ist die deutsche Firmenzentrale von Würth, dem Weltmarktführer für Schrauben. Dem Montageprofi kann keiner das Wasser reichen, wenn es darum geht, Verbindungen zu schaffen. Mehr als 100.000 Artikel beherbergt Würths Sortiment – Schrauben, Muttern, Splinte, Dübel, Handwerks- und Elektrowerkzeuge, Möbelbeschläge, Klebstoffe. Mit ihren rund 400 Gesellschaften in 86 Ländern erzielten die etwa 60.000 Beschäftigten der Würth-Gruppe im ersten Halbjahr 2010 einen Umsatz von 4,2 Mrd. EUR.

Das Krisenjahr gut gemeistert

Das vergangene Krisenjahr konnte gut gemeistert werden – dank solider Kapitalausstattung und hoher Liquidität. Reinhold Würth ist stolz, ein Familienimperium aufgebaut zu haben. „Deutschland ohne Familienunternehmer wäre wie ein Auto ohne Lenkrad“, sagt er gegenüber der Unternehmeredition. Zwar hat sich Würth, 76, aus der operativen Führung seines Firmenimperiums zurückgezogen. Im Hintergrund jedoch zieht er immer noch die Fäden. Ihn nennen alle nur respektvoll den „Schraubenkönig“, denn er hat mit Schrauben sein Geld gemacht: viel Geld.

KURZPROFIL: WÜRTH-GRUPPE

Gründungsjahr:	1945
Branche:	Befestigungs- und Montagetechnik
Unternehmenssitz:	Künzelsau (Adolf Würth GmbH & Co KG) sowie Rohrschach, Schweiz (Würth Management AG)
Mitarbeiter:	59.577
Umsatz 2009:	7,522 Mrd. EUR
Internet:	www.wuerth.de



Prof. Dr. h.c. mult. Reinhold Würth

Auf der Liste der reichsten Deutschen ist er regelmäßig auf den ersten Plätzen zu finden. Er wohnt in einem Schloss, besitzt vier Flugzeuge, die er auch selbst fliegt, und ein geschätztes Vermögen von 7 Mrd. EUR. Außerdem hat er Museen, eine beispiellose Kunstsammlung und eine wohl geordnete Familie. Der Vater, Adolf Würth, hatte nach dem Krieg einen kleinen Laden gegründet, Reinhold Würth machte daraus einen Weltkonzern und sich selbst zum Milliardär.

Im VW-Käfer die ersten Würth-Schrauben

Es ist Juni 1948, Ludwig Erhard versorgt Westdeutschland erstmals mit der D-Mark: Reinhold muss weg von der Schulbank – und ist froh darüber. „Schule, das war die schlimmste Zeit in meinem Leben“, sagt Würth. Als „sehr rudimentär“ bezeichnet er seine Schulbildung: „Ich habe nie eine Stunde Chemie oder Physik bekommen“, sagt der Mann, der heute einen Professorentitel und den Dr. h.c. mult. trägt. Drei Jahre geht Reinhold bei seinem Vater in die Lehre. Der Vater ist sehr streng, schenkt seinem Sohn nichts. Das härtet ab für das, was noch kommt. 1954 erleidet Adolf Würth einen Herzinfarkt und stirbt. Reinhold muss ran. Zwei Mitarbeiter hat er noch – und den unbändigen Willen, aufzubrechen. Früh entdeckt er die Autobranche als Absatzmarkt. Schon

bald steigt Würth auch in die Schraubenproduktion ein, als er den Produzenten Arnold übernimmt. 1962 eröffnet er in den Niederlanden die erste Auslands-tochter. Zudem beliefert er den VW-Konzern mit Schrauben und Unterlegscheiben für die Innenverkleidung des VW Käfers.

Top-Verkäufer mit Edel-Limousinen und Luxusreisen mit Ehefrau

Es gibt nur wenige Firmen in Deutschland, die eine derart eigene „Kultur“ besitzen wie das Reich des Reinhold Würth. Einen Betriebsrat gibt es nicht. Der Haustarif orientiert sich am IG-Metall-Tarif, hinzu kommen Sonderleistungen und Provisionen. Für Konfliktfälle und Tarifverhandlungen hat Würth einen „Vertrauensrat“ geschaffen, den die Mitarbeiter wählen. Die Verkäufer sind die Pfeiler des Unternehmens. Sie hegen und pflegen das Unternehmen, sie bekommen Misserfolg aber auch unmittelbar zu spüren. Stimmen die Zahlen nicht, wird aus dem BMW-Dienstwagen schon mal ein VW. So sehen auch die Kunden auf den ersten Blick, wie die Geschäfte bei ihrem Vertreter laufen. Verkäufer bei Würth, das ist alles andere als Zuckerschlecken, die Herren sind angehalten, die auf Würth-Produkte normierten Schraubenregale beim Kunden sogar zu putzen. Wer dem Druck der permanenten



Das Produktsortiment von Würth umfasst mehr als 100.000 Artikel.

Erfolgskontrollen standhält, hat dafür die Chance, von der untersten Charge, den C-Verkäufern, über B- und A-Klasse bis in den Erfolgsclub oder gar ganz nach oben in den Topclub aufzusteigen. Dort winken ein 5er BMW als Dienstwagen und die legendären Würth-Incentives – Flugreisen und Kreuzfahrten mitsamt Ehefrauen durch die ganze Welt.

Heute lenkt „Frösche“ Bettina Würth den Beiratsvorsitz

Offiziell hat sich Reinhold Würth bereits zum 1. Januar 1994 zum Beiratsvorsitzenden ernannt und damit aus

Anzeige



develoPPP.de



Nutzen Sie die Chancen in Entwicklungsländern!



Wer Wertschöpfung global denkt, kennt keine weißen Flecken auf der Weltkarte. Denn Kunden und Lieferanten in den Märkten von morgen haben viel zu bieten. Mit dem Programm develoPPP.de unterstützt das BMZ Unternehmen bei der Umsetzung von Projekten in Entwicklungsländern, die einen spürbaren und langfristigen Nutzen für die Menschen vor Ort haben. So sichern wir gemeinsam den Erfolg Ihrer innovativen Ideen und schaffen die Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung.

Unser Angebot:

- Wir beteiligen uns an der Finanzierung Ihrer Maßnahmen mit bis zu 50 % des Gesamtvolumens
- Unsere Expertenteams in Deutschland und in den Partnerländern unterstützen Sie
 - bei der Projektentwicklung und Umsetzung
 - beim Zugang zu wichtigen Partnern
 - beim Eintritt in neue Märkte

Weitere Informationen finden Sie unter: www.develoPPP.de

dem operativen Geschäft zurückgezogen. Der ist dem Aufsichtsratsvorsitzenden in einer AG gleich, bestimmt aber maßgeblich die Strategie. Heute führt eine achtköpfige Geschäftsleitung den Betrieb operativ, Sprecher der Geschäftsleitung der Adolf Würth GmbH & Co. KG ist Norbert Friedmann. Vor fünf Jahren übernahm die Tochter den Beiratsvorsitz. Sie ist heute 50 Jahre alt, vierfache Mutter und für die strategischen Geschicke des Familienunternehmens verantwortlich. Bettina Würth weiß genau, dass ihr Vater sie keineswegs als natürliche Nachfolgerin gesehen hat. Die Realschülerin und gelernte Industriekaufrau musste die Bau-Division aufbauen, bevor der Vater ihr sein Vertrauen schenkte. Heute verstehen sie sich Vater und Tochter geschäftlich wie privat gut, wie Reinhold Würth gegenüber der Unternehmeredition beteuert: „Richtig stolz bin ich auf mein Töchterle ob ihrer beruflichen Konsequenz und professionellen Durchsetzungsfähigkeit, privat bleibt sie auch im fünften Lebensjahrzehnt das geliebte Fröschle.“ Reinhold Würth beschränkt sich heute darauf, Vorsitzender des Stiftungsrats zu sein – offiziell. 1987 hatte er seine Unternehmensanteile in eine Stiftung eingebracht.

Kleinliche Steuerprüfer? Vorstrafe für den Patriarchen

Doch es läuft nicht immer rosig im Hause Würth. Noch immer ist der Patriarch tief enttäuscht vor allem über den Stil der Steuerfahndung. Ohne Vorwarnung, so klagt



Weltmarktführer aus der Provinz: In Künzelsau befindet sich die deutsche Firmenzentrale der Würth-Gruppe.

er, sei ihm vor zweieinhalb Jahren ein Rollkommando von Ermittlern ins Haus geschickt worden. Gefunden wurde eigentlich nichts, was nicht durch eine vertiefte Prüfung und vernünftige Verhandlungen mit dem Finanzamt hätte aus der Welt geschafft werden können. Würth gehört zu der Sorte schwäbischer Unternehmer, die ihre Unternehmen in viele Einzelgesellschaften verschachteln und sehr kreativ im Vermeiden von Steuern sind. Aber Würth war am Anfang nicht kooperativ genug, vielleicht zu selbstherrlich, und traf dann auf in ihrer Berufsehre gekränkte Steuerfahnder, die ihre Arbeit umso penibler nahmen. Um weiteren Schaden für den Ruf der Firma durch einen jahrelangen Gerichtsprozess abzuwenden, akzeptierte der als sehr sparsam geltende Firmeneigner zähneknirschend den mindestens 3,5 Mio. EUR schweren Strafbefehl und ist deshalb vorbestraft. Die Staatsanwaltschaft stellte zur Entlastung Würths fest, dass der Unternehmensgründer „keine eigenen Vorteile erlangt hat“.

Legendäre Kunstsammlung, eigene Hochschule

Dennoch bleibt ihm der Ruhm sicher, als Unternehmer, Sammler, Mäzen und Stifter. Seine Kunstsammlung, inzwischen mehr als 8.000 Werke, ist legendär, die Firmenzentrale ist zugleich ein Museum, ein weiteres Haus hat er in Schwäbisch-Hall auf eigene Kosten gebaut – die dortige Kunsthalle, die auch seinen Namen trägt. „Hauptziel der Stiftung ist, gemeinnützig zu helfen. Wenn als Nebenprodukt dadurch Wohlwollen in der Öffentlichkeit erzeugt wird, schadet dies dem Unternehmen nicht“, sagt Würth. Die Reinhold-Würth-Hochschule in Künzelsau, eine Dependence der Hochschule Heilbronn, stellt aus dem Stiftungsvermögen jährlich etwa 300.000 EUR für neue Studiengänge dort zur Verfügung. Als nachträgliches Geburtstagsgeschenk darf der Steuersünder jetzt sogar sein Großes Bundesverdienstkreuz trotz der Vorstrafe behalten, verfügte der Bundespräsident.

BISHER U.A. IN DER RUBRIK „UNTERNEHMER-DYNASTIEN“ ERSCHIENEN:

Messer Group GmbH	(5/10)
Gerhard D. Wempe KG	(4/10)
Berentzen-Gruppe AG	(3/10)
Lindner Hotel AG	(2/10)
Alfred Ritter GmbH & Co. KG	(1/10)
Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	(6/09)
Sambonet Paderno Industrie S.p.A. / Rosenthal AG	(5/09)
Schloss Wachenheim AG	(4/09)
Peter Deilmann Reederei GmbH & Co. KG	(3/09)
Warsteiner-Gruppe Haus Kramer Holding KG	(2/09)

Thomas Grether
redaktion@unternehmeredition.de



Mittelstandsbank

Grenzen trennen. Wir verbinden.

Alles aus einer Hand für Ihr internationales Geschäft



Die Commerzbank versteht sich als strategischer Partner der Unternehmen, die bei ihren internationalen Geschäften auf die weltweite Präsenz und Vernetzung ihrer Bank bauen. Sie ist mit rund 16.000 Mitarbeitern in Filialen, Tochter- und Beteiligungsgesellschaften sowie Repräsentanzen in mehr als 60 Ländern und an über 110 Standorten vertreten. Rund 30% des gesamten deutschen Außenhandels werden über die Commerzbank abgewickelt.

Besonderes Merkmal unseres grenzüberschreitend einheitlichen Betreuungskonzepts ist die koordinierende Funktion Ihres deutschen Firmenkundenbetreuers. Er lenkt die globalen Kunden-Service-Teams, die weltweit für Sie vor Ort sind und für eine jeweils länderspezifische Umsetzung Ihrer Vorstellungen sorgen. www.commerzbank.de/firmenkunden

Gemeinsam mehr erreichen

„Asien ist und bleibt ein zugkräftiger Motor der Weltwirtschaft“

Interview mit Peter Löscher, Vorsitzender,
Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA)

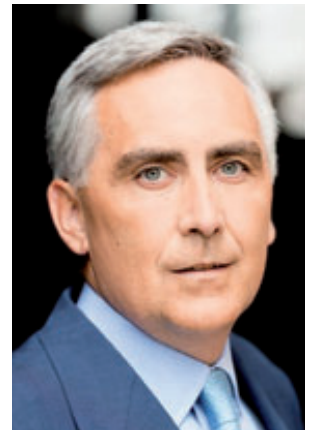
Seit Juli 2010 steht Siemens-Chef Peter Löscher an der Spitze des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft (APA). Im Interview spricht er über den Stellenwert Asiens nach der Wirtschaftskrise, das Reizthema „China und Rohstoffe“ sowie Förderinstrumente, die dem Mittelstand das Auslandsengagement erleichtern.

Unternehmeredition: Herr Löscher, wie hat sich aus Sicht der deutschen Unternehmen der Stellenwert Asiens nach der Finanz- und Wirtschaftskrise verändert?

Löscher: Asien war in der Krise ein zugkräftiger Motor der Weltwirtschaft und ist das bis heute geblieben. Für die deutsche Wirtschaft hat Asien damit erneut deutlich an Gewicht gewonnen. Vor allem die Wachstumsdynamik Chinas hat dazu beigetragen, dass Umsatzrückgänge deutscher Firmen in anderen Regionen zumindest teilweise aufgefangen worden sind. Die Exporte nach China beispielsweise haben im ersten Halbjahr um mehr als 50% zugelegt. Auch die Importe aus China sind kräftig angestiegen. Das Reich der Mitte ist im ersten Halbjahr dieses Jahres zum größten Lieferland Deutschlands vor den Niederlanden geworden, mit einem Anstieg der Einfuhren um über 35% auf fast 35 Mrd. EUR. Mit gut 90 Mrd. EUR im vergangenen Jahr entfielen auf den Handel mit China etwa 40% des außereuropäischen Handels der deutschen Wirtschaft. Aber nicht nur für die deutsche Wirtschaft steigt die Bedeutung der asiatischen Länder, sondern auch in der internationalen Politik. An einer gleichberechtigten Mitsprache wichtiger Schwellenländer etwa im internationalen Klimaschutz oder im UN-Sicherheitsrat führt heute kein Weg vorbei. Das jüngste Beispiel ist die neue Stimmrechtsverteilung im IWF.

ZUR PERSON: PETER LÖSCHER

Peter Löscher ist seit 2007 Vorsitzender des Vorstands der Siemens AG und seit Juli 2010 Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft (APA). Der APA ist als Gemeinschaftsinitiative von BDI, DIHK, OAV, BGA und Bankenverband das Sprachrohr der deutschen Asienwirtschaft gegenüber der Politik in Deutschland und in den asiatischen Partnerländern. www.asien-pazifik-ausschuss.de



Peter Löscher

Partnerschaft auf Augenhöhe haben wir uns im APA deshalb schon seit geraumer Zeit zur Aufgabe gemacht.

Unternehmeredition: „China und Rohstoffe“ ist derzeit eines der Reizthemen in der deutschen Industrie. Finden wir mit China noch einen gemeinsamen Nenner für internationale Regeln?

Löscher: Auf keinen Fall bringt es uns voran, wenn wir China wegen der Exportbegrenzungen von im Land geförderten Rohstoffen oder dem Engagement chinesischer Staatsfirmen bei der Rohstoffförderung in anderen Ländern anklagen. Die Knappheit von Rohstoffen, aber auch der Klimaschutz und die Urbanisierung zeigen uns doch, dass wir in allen Ländern vor denselben Herausforderungen stehen. Lösungen dafür – das ist meine feste Überzeugung – können wir nur im Verbund finden. Etwa indem sich die Staaten auf gemeinsame Ziele im Klimaschutz und im Rohstoffhandel verständigen. Oder indem Industrie und staatliche Institutionen in Asien und Europa ihre Forschungskooperation intensivieren, um knappe Rohstoffe bei der Produktherstellung intelligent ersetzen zu können. Meine Erfahrung mit chinesischen Partnern zeigt: Es zählt das Vertrauen, es zählt die langfristige Orientierung, und natürlich müssen die Interessen beider Seiten zum Zuge kommen.



Unternehmeredition: Welche Branchen der deutschen Industrie bauen ihr Asien-Engagement derzeit aus?

Löscher: Dazu gehören vor allem die Automobilindustrie, die Chemieindustrie und der Maschinen- und Anlagenbau. In vielen Ländern Asiens besteht ein riesiger Bedarf beim Ausbau nachhaltiger Infrastrukturen und dem Ausbau erneuerbarer Energien. Dabei richtet sich der Blick deutscher Unternehmen nicht nur nach China und Indien. Auch die ASEAN-Länder weisen nicht nur ein starkes wirtschaftliches Wachstum auf, sondern bieten aufgrund ihrer wachsenden kaufkräftigen Mittelschicht auch gute Absatzchancen, etwa in der Medizintechnik.

Unternehmeredition: Welches sind die gravierendsten Probleme für deutsche Firmen, die in Asien Geschäfte machen?

Löscher: Zunächst muss man sehen: Das große deutsche Engagement in Asien begründet sich insbesondere darin, dass die Märkte der Schwellenländer dort dynamisch wachsen und ein enormes Geschäftspotenzial bieten. Aber natürlich gilt es in der Zusammenarbeit noch einige Herausforderungen zu bewältigen – und zwar nicht nur für deutsche Firmen in Asien, sondern auch umgekehrt. Dazu gehört beispielsweise die Vereinfachung der Visa-Erteilung für asiatische Geschäftspartner, die nach Deutschland und in die EU einreisen wollen. In China ist der Weg hin zu weniger staatlichen Vorgaben, was den Technologietransfer anbelangt, den freien Zugang zu öffentlichen Aufträgen und die lückenlose Umsetzung des Schutzes geistigen Eigentums, richtig und wichtig. Bürokratie, ein rigides Arbeitsrecht und Infrastruktur-Defizite stellen im indischen Markt Herausforderungen dar. Der Marktzugang in Indien könnte durch den Abbau von Zöllen, die Angleichung von Normen und Standards und bei öffentlichen Aufträgen weiter verbessert werden. Mit dem Freihandelsabkommen der EU und Indiens werden wir hier sicher bald einen großen Schritt vorankommen.

Unternehmeredition: Mitte Mai fand die 12. Asien-Pazifik-Konferenz der Deutschen Wirtschaft in Singapur statt. Was hat diese Konferenz ausgezeichnet?

Löscher: Erstmals haben wir die Diskussionsrunden fast durchgängig mit asiatischen Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft besetzt. Die singapurische Regierung hat uns enorm dabei geholfen, acht Industrie- und Handelsminister aus den ASEAN-Ländern und ASEAN-Generalsekretär Surin Pitsuwan für die Konferenz zu gewinnen. Im Mittelpunkt der Diskussionen stand das Potenzial der Zusammenarbeit bei Innovation, Nachhaltigkeit, Urbanisierung und Ernährungssicherung. Es wurde sehr deutlich, dass die Region bereits viele eigene Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft entwickelt hat und sich als Partner anbietet, von dem wir lernen können. Mir ist einmal mehr deutlich geworden, dass wir in Deutschland noch viel mehr dafür tun müssen, über Innovation und Bildung unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Unternehmeredition: Viele Unternehmen aus dem Mittelstand sind in Asien präsent. Aber der Großteil der Firmen noch nicht. Brauchen wir neue Förderinstrumente?

Löscher: Die bestehenden Förderinstrumente sind gut, sie müssen nur noch besser bekannt gemacht werden. Aus dem Mittelstand höre ich immer wieder, dass besonders die Hermes-Exportkreditversicherung und das Auslandsmesseprogramm des Bundes gern genutzt werden. Bei der Information über Auslandsmärkte und der Beratung haben unsere Firmen mit Germany Trade and Invest und dem Netz der deutschen Auslandshandelskammern einen guten Zugang zu den Märkten dieser Welt. Das unternehmerische Risiko kann ihnen natürlich niemand abnehmen. Ich meine, dass die Chancen des Asien-Engagements die Risiken deutlich überwiegen. Das weltwirtschaftliche Gewicht wird sich weiter dorthin verschieben und viele neue Möglichkeiten für die deutsche Wirtschaft bieten. Solange wir wettbewerbsfähige und nachhaltige Lösungen anbieten und innovativ sind, wird Deutschland ein anerkannter Partner in Asien bleiben.

Unternehmeredition: Herr Löscher, vielen Dank für das Gespräch.

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

„Die meisten Märkte haben sich stabilisiert“

Interview mit Dr. Eckhard Cordes, Vorsitzender, Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft

Seit dem 1. Dezember steht Metro-Chef Dr. Eckhard Cordes an der Spitze des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft. Im Interview spricht er über die Auswirkungen der Krise auf Osteuropa, das Engagement deutscher Unternehmen und neue Märkte mit Zukunftspotenzial.

Unternehmeredition: Herr Dr. Cordes, haben die Staaten Osteuropas die Finanz- und Wirtschaftskrise überstanden?

Cordes: Wenn man in den vergangenen Monaten in Osteuropa unterwegs war, dann konnte man in vielen Ländern ein gewisses Aufatmen spüren. Die meisten Märkte haben sich stabilisiert. Das Wachstum setzt wieder ein! Leider nicht überall: Rumänien, Kroatien, Bulgarien sind die wichtigsten Ausnahmen. Diese Länder müssen ihre Haushalte durch starke Sparanstrengungen konsolidieren und stecken auch 2010 noch in der Rezession. Länder wie Russland, die Ukraine und Kasachstan hingegen verzeichnen wieder ein deutliches Wachstum von jeweils etwa 4%. Der deutsche Export nach Mittel- und Osteuropa legte seit Jahresanfang 2010 immerhin um 15% zu. Übers Jahr gerechnet werden wir nahe der 20%-Marke liegen.

Unternehmeredition: Aufgrund der globalen Konjunkturkrise der letzten Jahre haben zahlreiche Mittelständler ihre Auslandsexpansion aus Kostengründen zurückgestellt. Können Sie nun, da die Wirtschaft hierzulande wieder in Schwung gekommen ist, feststellen, dass immer mehr Unternehmen ihre zeitweise auf Eis gelegten Internationalisierungspläne wieder aufnehmen?

Cordes: Die deutschen Unternehmen engagieren sich nachhaltig im Ausland. Diese Verlässlichkeit unterscheidet uns

ZUR PERSON: DR. ECKHARD CORDES

Dr. Eckhard Cordes ist Vorstandsvorsitzender der Metro Group und Vorsitzender des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft. Dieser vertritt seit 1952 Interessen der deutschen Unternehmen in den Märkten Russland, Belarus, Ukraine, Zentralasien, im Kaukasus und in Südosteuropa und versteht sich als Mittler zwischen Wirtschaft und Politik in Deutschland und Osteuropa. www.ost-ausschuss.de



Dr. Eckhard Cordes

oftmals von anderen Investoren. So gab es auch kaum deutsche Unternehmen, die sich in der Krise aus den osteuropäischen Märkten zurückgezogen haben. Im Gegenteil: In Russland stiegen während der Krise die deutschen Direktinvestitionen sogar um einen dreistelligen Millionenbetrag an. Ein guter Teil der Unternehmen hat also klassisch antizyklisch agiert und ist jetzt im beginnenden Aufschwung sehr gut aufgestellt.

Unternehmeredition: Welche Ziele verfolgen deutsche Unternehmer heutzutage primär mit ihrem Engagement in Osteuropa: Geht es in erster Linie um günstige Produktionsstätten oder um die Erschließung neuer Absatzmärkte?

Cordes: Zum einen ist Mittel- und Osteuropa ein enorm wichtiger Absatzmarkt mit einer Bevölkerung von rund

340 Mio., steigenden Einkommen und einem attraktiven Konsumverhalten. Zum anderen sind die Menschen in der Region gut ausgebildet, was für eine Produktion vor Ort spricht. Dabei darf man aber nicht die gesamte Region über einen Kamm scheren, sondern muss sich genau ansehen, wo Löhne und Produktivität in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen. Der Produktionsstandort Deutschland konnte hier in den vergangenen Jahren Boden gut machen. Viele Länder Osteuropas müssen gerade im Wertschöpfungsbereich stark nachholen und modernisieren. Dies wiederum eröffnet Exportchancen für deutsche Unternehmen.

Unternehmeredition: Welche osteuropäischen Länder sind derzeit die wichtigsten Zentren deutscher Unternehmen und für welche Branchen?

Cordes: Russland ist und bleibt mit seinen 140 Mio. Einwohnern der bedeutendste Markt in der Region. Das Land darf aber die dringend gebotene Modernisierung nicht schleifen lassen. Werden hier die erwarteten Mittel investiert und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geschaffen, so eröffnet sich für deutsche Firmen und Projektentwickler in nahezu allen Bereichen vom Maschinen- und Anlagenbau über die Gesundheitswirtschaft bis hin zu Automotive und Infrastrukturentwicklung auf Jahre ein großer Wachstumsmarkt. Daneben sollte man aber auch Länder wie Belarus, die Ukraine und Kasachstan nicht übersehen. Die Ukraine muss ihre Energie- und Schwerindustrie modernisieren und die Stärken in der Agrarwirtschaft und im Tourismus entwickeln, Belarus will das Thema Energieeffizienz/ Erneuerbare Energien zu einem Entwicklungsschwerpunkt machen. Auch Südosteuropa bleibt trotz bestehender Krisenfolgen eine attraktive Region.

Unternehmeredition: Welche „neuen Ländertrends“ gibt es, wo sehen Sie das größte Zukunftspotenzial?

Cordes: „Geheimtipps“ gibt es in der Region kaum noch, praktisch in jedem Land finden Sie deutsche Unternehmen. Aus politischen Gründen etwas im Schatten lagen lange Länder wie Belarus, Turkmenistan, Usbekistan und Aserbaidschan, die in den vergangenen Jahren wirtschaftlich aufholen konnten und teilweise bemerkenswerte Reformen umgesetzt haben. Die deutsche Wirtschaft tut gut daran, die sich vollziehende politische Öffnung dieser Länder zu beobachten, zu unterstützen und gemeinsame Projekte zu prüfen. Kasachstan ist als erfolgreichstes zentralasiatisches Land natürlich ein wichtiger Partner, auch vor dem Hintergrund der gegenwärtig großen Diskussion um die Versorgung der deutschen Industrie mit Rohstoffen. Das Land hat Seltene Erden, die unsere Hightech-Industrie dringend benötigt.

Unternehmeredition: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für deutsche Unternehmer in Osteuropa, und wie können sie diese meistern?

Cordes: Die deutschen Unternehmen sind insgesamt in der Region gut aufgestellt. Allerdings schläft die Konkurrenz nicht. Chinesische Staatskonzerne gewinnen Marktanteile hinzu, gerade auch in Branchen wie dem Maschinen- und Anlagenbau, der eigentlich eine deutsche Domäne ist. Diesen Wettbewerb müssen wir annehmen. Das bedeutet auch, dass man das chinesische Vorgehen sehr genau auf WTO-Konformität untersucht und auf ein „level-playing field“ besteht. Wir beobachten mit einiger Sorge, dass Chinesen mit teilsubventionierten Finanzierungsmodellen in Osteuropa unterwegs sind. Es ist nicht gut, wenn Chinesen auf Dauer mit subventionierten Zinsen Projekte gewinnen, hier müssen wir international nachjustieren.

Unternehmeredition: Herr Dr. Cordes, vielen Dank für das Gespräch.

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

Anzeige

成功



Ihre Managementbrücke bei Auslandsinvestitionen

Bridge IMP vermittelt Interim Manager mit

- › Ausgeprägter Fach- und Führungsexpertise,
- › Ausgewiesener Kommunikationsstärke und interkultureller Kompetenz,
- › Mehrfach erfolgreicher, internationaler Projekterfahrung.

Unternehmen mit anspruchsvollen Wachstums- und Expansionsprojekten im Ausland vertrauen unserer langjährigen Reputation.

Was unser Kunden an uns schätzen?

Wir sind **schnell**. Wir kennen den **Richtigen**. Wir sind Ihr **Sparring-Partner**.

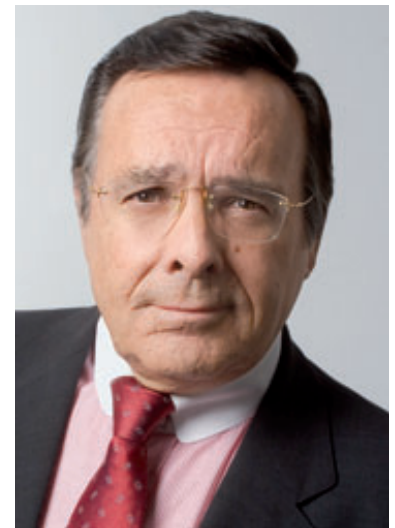
„Für einen zweiten Rettungsschirm haben die Staaten kein Geld mehr“

*Interview mit Mario Ohoven, Präsident,
BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V.*

Mario Ohoven ist Präsident des BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V. – und steht zudem an der Spitze des europäischen Dachverbandes nationaler Mittelstandsvereinigungen CEA-PME. Im Interview spricht er über die Stabilität des Aufschwungs, die Finanzierungssituation des Mittelstandes sowie die aktuellen Internationalisierungspläne der KMU.

Unternehmeredition: Herr Ohoven, wie beurteilen Sie die aktuelle und künftige Konjunktorentwicklung in Deutschland? Wie stabil ist der Aufschwung?

Ohoven: Mit den milliardenschweren Konjunkturpaketen hat die Bundesregierung sehr viel geleistet, doch sie laufen Anfang nächsten Jahres aus. Für einen selbsttragenden Aufschwung ist bis dahin noch einiges zu tun. Denn die Gefahr ist längst noch nicht ausgestanden: Ich prognostizierte schon im Frühjahr eine bevorstehende zweite globale Finanzkrise. Wie die erste, die durch die US-amerikanische Subprime-Krise verursacht wurde und die ich auch schon vor dreieinhalb Jahren richtig vorausgesagt habe, wird auch die zweite aus Übersee kommen. Die Ursache liegt nun in den amerikanischen Gewerbeimmobilien. Es stehen momentan in Amerika 18% der Gewerbeimmobilien leer, Mieten und Bewertungen sind dort innerhalb der letzten fünf Jahre bis zu 50% gesunken. Momentan warten die amerikanischen Banken auf ca.



Mario Ohoven

230 Mrd. USD, die dieses Jahr aus diesem Sektor bisher nicht zurückgezahlt wurden – im Jahre 2007 waren es zum gleichen Zeitpunkt nur 20 Mrd. USD. Das ist äußerst erschreckend, denn es betrifft einen Markt mit einem Gesamtvolumen von knapp 9 Bio. USD. Wenn dieser zusammenbricht – und davon gehe ich aus, lediglich der Zeitpunkt ist noch offen –, rollt ein weiterer Tsunami auf uns zu. Für einen zweiten Rettungsschirm haben die Staaten jedoch kein Geld mehr.

Unternehmeredition: Welche Auswirkungen hat das für die deutsche Wirtschaft?

Ohoven: Im US-amerikanischen Markt für Gewerbeimmobilien sind deutsche Kreditinstitute mit deutlich über einer Bio. USD engagiert. Wenn man einen Teil abschreiben muss, belastet es das Eigenkapital der Banken enorm – und diese können dann keine Kredite mehr vergeben. Wir haben heute schon einen akuten Notstand im Mittelstand: 40% der Mittelständler berichten über negative Erfahrungen mit ihren Banken – entweder bekommen sie gar keine Kredite oder nur zu sehr teuren Konditionen. Das ist keine gefühlte Kreditklemme, wir fällen dieses Urteil auf Basis unserer 600.000 Unternehmerkontakte pro Jahr. Wenn nun die Banken weitere hohe Beträge abschreiben müssen, wird das Problem noch verschärft.

ZUR PERSON: MARIO OHOVEN

Der aus einer traditionsreichen Unternehmerfamilie stammende Finanzdienstleister Mario Ohoven ist seit 1998 Präsident des BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V. und führt seit 2002 zudem den in Brüssel ansässigen europäischen Dachverband nationaler Mittelstandsvereinigungen CEA-PME. Er ist bekannt für seine Wirtschafts- und Kapitalmarktprognosen: So warnte er 2000 vor dem Absturz der Technologiewerte, bereits im Mai 2007 sagte er einen GAU auf den internationalen Finanzmärkten voraus. Der BVMW ist ein berufs- und branchenübergreifender, parteipolitisch unabhängiger Unternehmerverband und vertritt die Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber Politik, Behörden und Gewerkschaften.
www.ohoven.de, www.bvmw.de



SILVIA QUANDT & CIE. AG

Merchant & Investment Banking

Investment Banking basiert auf Vertrauen.

London · Frankfurt · Zürich

Die eigentümergeführte Silvia Quandt & Cie. AG bietet umfassende Investment Banking Services für den Mittelstand.

Das Dienstleistungsspektrum umfasst:

- **Corporate Finance**
- **Debt Advisory**
- **Investment Research**
- **Institutional Brokerage**
- **Designated Sponsoring***

Die Silvia Quandt & Cie. AG ist in den europäischen Finanzzentren Frankfurt, London und Zürich für ihre Unternehmerkunden sowie für ihre institutionellen Investoren aktiv. Bei der einzelnen Dienstleistung hört die Betreuung und Beratung nicht auf. Vielmehr beginnt damit eine jahrelange, partnerschaftlich geprägte Zusammenarbeit sowohl mit den Unternehmen als auch mit deren Investoren. Die unternehmerisch denkenden und handelnden Investmentbanker und Analysten der Silvia Quandt & Cie. AG fokussieren sich auf jene Transaktionen, die am besten auf die jeweilige Strategie und das jeweilige Geschäftsmodell des Kunden passen.

Die Grundlage unseres Erfolgs ist dabei ein exzellentes Kapitalmarkt-Know-how, ein hervorragender Track Record, ein breites Netzwerk mit Zugang zu Private und Public Equity sowie eine starke Platzierungskraft.

T +49(0)69.95 92 90 93-0 · info@silviaquandt.de · www.silviaquandt.de

*Designated Sponsoring Mandate übernimmt unser Kooperationspartner biw AG für unsere Kunden.

A MEMBER OF

ANGERMAYER / BRUMM / LANGE
GROUP OF COMPANIES



Die Silvia Quandt & Cie. AG handelt als gebundener Agent im Sinne des § 2 Abs. 10 Kreditwesengesetz (KWG) namens und auf Rechnung der biw Bank für Investments und Wertpapiere AG, soweit sie Dienst-

leistungen erbringt, die der Anlage- und Abschlussvermittlung sowie dem Platzierungsgeschäft im Sinne des § 1 Abs. 1a Satz 2 Nr. 1, 1c und Nr. 2 KWG zuzurechnen sind.

Trotz Boom kann der Mittelstand heute schon 10% der Aufträge nicht annehmen, weil er keine Liquidität hat, um diese vorzufinanzieren.

Unternehmeredition: Welche Forderung richtet der BVMW an die Adresse der Bundesregierung, um die Finanzierungssituation des Mittelstandes zu verbessern?

Ohoven: Basel III muss geändert werden: Es ist ein gewaltiger Unterschied, ob Kreditinstitute eine Eigenkapitalquote von 4% oder 6% vorweisen müssen. Denn eine Erhöhung belastet auch die Unternehmer, die ihre Investitionen und

Aufträge überwiegend durch Kredite finanzieren. Darüber hinaus schlagen wir vor, dass Gewinne nicht versteuert werden müssen, wenn sie im Unternehmen bleiben. Das ist eine Steuerstundung, kein Steuergeschenk: Sollte das Kapital nach einigen Jahren doch entnommen werden, muss es voll versteuert werden. Mit der gewonnenen Liquidität kann der Unternehmer wieder investieren, Aufträge erfüllen und Arbeitsplätze sichern. Und dies ist keinesfalls ein neuer Ansatz, damit hat schon Ludwig Erhard das Fundament für unser Wirtschaftswunder gelegt. Ein weiterer Vorschlag unsererseits ist die erleichterte Stundung von Steuern. Unternehmen empfiehlt der Fiskus zunächst eine Kreditfinanzierung über die Bank, und erst wenn diese nicht funktioniert, ist eine Stundung möglich. Aber was spricht dagegen, einem Betrieb mit prinzipiell guten Zahlen von vornherein eine Stundung mit Zinsen zu ermöglichen?

Unternehmeredition: Aufgrund der globalen Konjunkturkrise der letzten Jahre haben zahlreiche Mittelständler ihre Auslandsexpansion aus Kostengründen zurückgestellt. Können Sie nun, da die Wirtschaft hierzulande wieder in Schwung gekommen ist, feststellen, dass immer mehr Unternehmen ihre zeitweise auf Eis gelegten Internationalisierungspläne wieder aufnehmen?

Ohoven: Der deutsche Mittelstand ist natürlich traditionell eher regional verwurzelt als international aufgestellt. Eine DIHK-Studie besagt jedoch, dass deutsche KMU nach dem Krisenjahr 2009 wieder verstärkt im Ausland investieren wollen, und zwar noch mehr als im Konjunkturhoch 2005/06. Favoriten sind dabei die Staaten der Eurozone, denn sie haben einen gemeinsamen Wirtschafts- und Währungsraum sowie geographische und kulturelle Nähe. Der Mittelstand beginnt über den Tellerrand hinaus zu sehen, muss die Internationalisierung jedoch noch stärker forcieren. Die großen „Hidden Champions“ sind mittlerweile überall vertreten, aber bei den kleinen und mittleren Mittelständlern muss sich noch viel bewegen. Dabei ist es sehr hilfreich, dort hinzugehen, wo die Konzerne sind, denn diese sind sehr



Mit den milliardenschweren Konjunkturpaketen haben die Staaten viel geleistet, für einen zweiten Rettungsschirm haben sie jedoch kein Geld mehr.

an Zulieferern mit einer Präsenz vor Ort interessiert und unterstützen sie beim Aufbau. Und auch die EU fördert den Mittelstand: Nicht zuletzt dank der EU-Politik ist der europäische Mittelstand relativ unbeschadet aus der Krise gekommen. Und Brüssel verfolgt mit dem Small Business Act seit 2008 ein ehrgeiziges und erfolgreiches Projekt mit dem Ziel, das Wachstumspotenzial der europäischen Klein- und Mittelunternehmen im vollen Umfang auszuschöpfen.

Unternehmeredition: Welche Erfolge konnte der Small Business Act der EU bisher verbuchen und was muss noch erreicht werden?

Ohoven: Erstens gelten in Bezug auf die Finanzierung vereinfachte Vorschriften bei staatlichen Beihilfen. So ist die Kreditvergabe durch die europäische Investitionsbank und den europäischen Investitionsfonds 2009 auf hervorragende 11,5 Mrd. EUR gestiegen. Außerdem wurde der Zeit- und Kostenaufwand für die Gründung einer neuen GmbH erheblich reduziert. Früher hat das im Schnitt 18 Tage gedauert, heute nur noch acht, in manchen Ländern sogar nur zwei Tage. Und die Kosten sind von 1.000 auf 417 EUR gesunken. Ein gewaltiges Problem des Mittelstandes, das noch gelöst werden muss, ist die verspätete Zahlung von Rechnungen – Schlusslichter sind da leider noch immer Kommunen und der Staat. Das macht dem traditionell kapitalschwachen Mittelstand große Sorgen. Deshalb schlagen wir eine Befreiung der Kleinstunternehmen von der Rechnungslegung vor, das würde knapp 7 Mrd. EUR zusätzliche Liquidität für sie bedeuten. Und wir brauchen einen verbesserten Zugang zu den Märkten, also eine 40%ige Reduzierung der EU-Markenrechtsgebühren und ein vereinfachtes Registrierungsverfahren. Aber da lassen wir in Brüssel nicht locker.

Unternehmeredition: Herr Ohoven, vielen Dank für das Gespräch.

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

Neue Wege beschreiten. Ziele erreichen.



Strategische Unternehmens- entwicklung international

- profitables Wachstum
- innovative Geschäftsmodelle für Unternehmen und Geschäftsfelder

M&A-Management international

- strategische Akquisitionen
- wertoptimierende Veräußerungen von Unternehmen und Unternehmensteilen

Erfahrung und Expertise für Ihren Erfolg.



Raffel
Corporate Development

Löwengrube 12, 80333 München
Tel.: +49 - 89 - 24208659-0
Fax: +49 - 89 - 24208659-20
info@raffel.eu

www.raffel.eu

„Deutschland ist das Mekka des Global Engineering“

Interview mit Atul Khanna, Gründer und CEO, Tooltech Global Engineering Pvt. Ltd.

Der indische Unternehmer Atul Khanna ist seit 2003 mit einer eigenen Tochtergesellschaft in Deutschland präsent und mit beiden Kulturen bestens vertraut. Im Interview spricht er über seine Erfahrungen, die größten Potenziale für indische Firmen in Deutschland sowie darüber, warum Unternehmer andere Länder nicht nur als Märkte, sondern als Partner sehen sollten.

Unternehmeredition: Herr Khanna, welche Rolle spielt Deutschland in der Strategie von Tooltech Global Engineering?

Khanna: Deutschland ist das Mekka des „Global Engineering“. Wer in diesem Markt tätig sein will, muss in Deutschland präsent und an der Entwicklung deutscher Qualitätsprodukte beteiligt sein. Von daher ist der deutsche Markt für uns von großer Bedeutung. Wir müssen allerdings auch feststellen, dass ein „Global Sourcing“ von Entwicklungsleistungen für viele deutsche Unternehmen noch immer Neuland ist. Dabei praktizieren wir es mit unseren Kunden jetzt schon seit über zehn Jahren erfolgreich. Wir haben ca. zwei Drittel unseres Kapitals in Deutschland investiert und generieren hier in etwa die Hälfte unseres Umsatzes. Im Jahr 2008 haben wir zwei Unternehmen hinzuerworben und trotz Wirtschaftskrise an ihnen festgehalten. Auch daran zeigt sich, wie wichtig der Standort Deutschland für uns ist.

Unternehmeredition: Welche Erfahrungen haben Sie hier gemacht? Haben sich Ihre Erwartungen bisher erfüllt?

Khanna: Wir haben bisher ganz unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Uns ist aufgefallen, dass es hier in Deutschland recht lange dauert, bis sich neue Ideen durchsetzen. Man trifft auf viele Vorbehalte, die teilweise sehr berechtigt,

ZUR PERSON: ATUL KHANNA

Atul Khanna gründete 1999 die indische Tooltech Global Engineering Pvt. Ltd., die er bis heute als CEO leitet. Die Tooltech Group hat sich als Ingenieurdienstleister inzwischen weltweit etabliert und unterhält seit 2003 in Deutschland die Tochtergesellschaft Tooltech Deutschland GmbH. Dort sind 65 von insgesamt 450 Mitarbeitern der Gruppe tätig. www.tooltech.net, www.tooltech-deutschland.de



Atul Khanna

manchmal aber auch unberechtigt erscheinen. Das technische Niveau ist allerdings vorbildlich, und wenn man mit einem weltoffenen Unternehmen ins Geschäft kommt, ist der Umgang miteinander fair und die Beziehungen entwickeln sich positiv. Die strategische Bedeutung von „Global Sourcing“ wird zunehmend wahrgenommen und als wichtiger Baustein für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit erkannt. Deutschland ist eine bedeutende Wirtschaftsnation, die immer wieder in der Lage ist, mit kreativen Lösungen wirtschaftliche Erfolge zu erzielen.

Unternehmeredition: Worin sehen Sie die größten interkulturellen Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen deutschen und indischen Unternehmen? Was sollten die Deutschen, was sollten die Inder stärker beachten, um sich besser zu verstehen und besser zusammenarbeiten zu können?

Khanna: Beide Länder und Kulturen sollten ihre Unterschiede erkennen und ihre jeweiligen Stärken miteinander kombinieren. Hierfür gibt es viele Möglichkeiten und Ansätze. Allerdings müssen die gegenseitigen Erwartungen ebenso offengelegt werden wie etwaige Vorbehalte und Ängste. Vertrauen kann nur dann wachsen, wenn man

offen miteinander umgeht und den Worten auch Taten folgen lässt. Die Kombination der jeweiligen Stärken fördert auch den gegenseitigen Respekt. Und wenn all dies zusammenkommt, dann laufen die Dinge eigentlich von selbst. Es geht letztendlich immer um die Menschen, und die haben in aller Regel ganz ähnliche Bedürfnisse. Man darf die Menschen eben nicht einfach nur als Absatzmarkt, Lieferanten oder Werkzeuge betrachten.

Unternehmeredition: Sie beschreiben das Ideal der internationalen Zusammenarbeit als „Mix Model“. Was genau verstehen Sie darunter?

Khanna: Das „Mix Model“ ist ein Konzept, das wir bei der Zusammenstellung unserer Entwicklungsteams zur Anwendung bringen. Es funktioniert wie ein Hybridmotor, in dem wir lokale Ressourcen mit Outsourcing und Offshoring-Lösungen kombinieren. Wir verbinden ein auf Standardprozeduren spezialisiertes Unternehmen mit



Zentrale: das indische Stammhaus von Tooltech Global Engineering in Pune

dem Methodenwissen und Know-how eines anderen. Damit erreichen wir ein nahtloses Ineinandergreifen der einzelnen Entwicklungsarbeiten und positionieren uns

Anzeige



KUHNEN & WACKER

Patent- und Rechtsanwaltsbüro

As one of Germany's premier intellectual property law firms and with over 30 years of experience KUHNNEN & WACKER has acquired an excellent world-wide reputation. KUHNNEN & WACKER currently has 75 members and attracts and retains the best attorneys.

Continuity, Quality and Strategy...

... are the principles forming the basis of success of one of the leading intellectual property law firms in Germany.

Based on this principles, KUHNNEN & WACKER offers high quality services at competitive rates.



als globaler Lieferant mit für alle Beteiligten interessanter Kostenstruktur. Die Anwendung des „Mix Model“ ist vor allem dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten ihre Stärken einbringen können. Eine solche Zusammenarbeit fördert den gegenseitigen Respekt und führt zu wirklich internationalen Entwicklungsteams. Ich bin davon überzeugt, dass diese Art der Zusammenarbeit nicht nur ökonomisch, sondern auch kulturell das erfolgreichste Mittel ist, um in einer globalisierten Welt Frieden, Fortschritt und Wettbewerb zu fördern.

Unternehmeredition: Als wichtigen Faktor einer Erfolg versprechenden Internationalisierungsstrategie sehen Sie, dass Unternehmer andere Länder nicht nur als Märkte, sondern als Partner sehen sollten. Warum ist das so wichtig?



Erfolgsfaktor „Mix Model“: Verschiedene Länder und Kulturen sollen ihre Unterschiede erkennen und ihre jeweiligen Stärken miteinander kombinieren.

Khanna: Wie ich schon erwähnte, sollten Sie die Inder zum Beispiel für deren naturwissenschaftliche, mathematische und interkulturelle Fähigkeiten schätzen, so wie man die Deutschen für ihr Organisationstalent und die Zusammenführung von Ökologie und Ökonomie respektiert. Beginnt man, die Dinge auf Basis dieser Betrachtungen neu zu denken, dann ergeben sich sehr leicht ganz neue Sichtweisen und Kombinationen. Wer die Talente der Menschen fördert, wird immer zu ansehnlichen Ergebnissen kommen. Wenn dann auch noch die wirtschaftlichen Ergebnisse stimmen, wird der Erfolg nachhaltig sein. Wer in den Menschen nur die Märkte sieht, wird keine langfristigen Beziehungen aufbauen können und auch keinen Beitrag zu verbesserten Lebensbedingungen leisten. Genau dies sollte jedoch unser Ziel sein. Gute Lebensbedingungen und eine florierende Wirtschaft sollten ebenso miteinander einhergehen wie wirtschaftliche Entwicklung und Ökologie.



Atul Khanna ist seit 2003 mit der Tooltech Deutschland GmbH in München vertreten.

Unternehmeredition: Worin sehen Sie künftig die größten Potenziale für indische Firmen in Deutschland und umgekehrt?

Khanna: Die traditionell im Fokus stehenden Branchen sind noch lange nicht komplett erschlossen, so dass es naheliegt, sich auch weiterhin mit ihnen zu beschäftigen. Deutsche Unternehmen können in Indien mit ihren technologisch hoch entwickelten und auch währungsbedingt hochpreisigen Produkten erfolgreich sein, müssen sich dabei allerdings an den Entwicklungsstand der indischen Wirtschaft anpassen. Indien hat Bedarf an technologisch hochwertigen Produkten, allerdings unter Berücksichtigung des in Indien üblichen Preisniveaus. Dieser Aspekt muss von vornherein in die Entwicklungsarbeit einfließen. Im Rahmen unseres „Mix Model“ setzen wir dies um, indem wir deutsches Know-how auch bei der Entwicklung von Produkten einsetzen, die für den indischen Markt bestimmt sind. Dies eröffnet neue Möglichkeiten, weil wir so zu Produkten kommen, die für den indischen Markt maßgeschneidert sind und zu einem auch in Indien akzeptablen Preis angeboten werden können. Für die indischen Unternehmen gilt: Sie müssen mehr als nur niedrige Preise anbieten, und sie müssen vor allem zuverlässiger werden. Dies gilt nicht nur für die Produktqualität, sondern auch für den Umgang mit Kunden im Allgemeinen und die Umsetzung von Neuerungen. Sieht man von einigen wenigen Marktteilnehmern ab, versuchen heute die meisten Unternehmen, ihren Aufwand in Grenzen zu halten und nur die schon besonders tief hängenden Früchte zu ernten. Wer mehr erreichen möchte, muss seinen Einsatz deutlich erhöhen.

Unternehmeredition: Herr Khanna, vielen Dank für das Gespräch.

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

Wir investieren in die besten Unternehmer

Heliad ist eine Unternehmensgruppe, die sich an deutschen mittelständischen Wachstumsunternehmen beteiligt und diese in ihrer Entwicklung aktiv begleitet.

Die Unternehmen der Gruppe sind im Regelfall im mehrheitlichen Besitz der **Heliad** und erwirtschaften typischerweise mehr als 10 Mio. Euro Jahresumsatz.

Ein starkes Netzwerk, die Reputation als Partner des Mittelstandes wahrgenommen zu werden und der eigentümergeorientierte sowie proaktive Hand-on-Ansatz erlauben **Heliad** den Zugang zu attraktiven Investments.

Mit einer zehnjährigen Investment-Expertise und einer Vielzahl von erfolgreichen Beteiligungen sind wir Ihr vertrauensvoller Partner.

WKN: A0L1NN

Heliad Equity Partners GmbH & Co. KGaA

www.heliad.com

Tel. +49 (0) 69 . 71 91 59 65 0

E-Mail: info@heliad.com

„Gespür für Märkte und Fachkenntnis sind Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung“

Interview mit Luitpold Prinz von Bayern,
Koenig Ludwig International GmbH & Co. KG

Luitpold Prinz von Bayern regiert von seinem Stammsitz Schloss Kaltenberg aus ein florierendes Unternehmen, das er rund um seinen königlichen Namen aufgebaut hat. Keimzelle der Koenig Ludwig International GmbH & Co. KG ist die im Jahre 1260 gegründete Schlossbrauerei, in der mit „König Ludwig Dunkel“ und „Kaltenberg“ bekannte Biermarken entstanden. Im Interview spricht Prinz Luitpold über die internationale Ausrichtung seines Unternehmens, die Herausforderungen des Lizenzgeschäftes sowie den weiteren Ausbau der „königlich-bayerischen“ Marke.

Unternehmeredition: Prinz Luitpold, wie ist es Ihnen gelungen, innerhalb der letzten 30 Jahre aus einer kleinen regionalen Privatbrauerei ein international erfolgreiches Unternehmen zu machen?

Prinz Luitpold: Wir haben uns frühzeitig Mitte der 70er Jahre auf Nischen spezialisiert, wie beispielsweise dunkles Bier, das damals von anderen kaum produziert wurde. Dies verbanden wir bald mit der Markenpolitik „König Ludwig Dunkel“ sowie mit der Entwicklung des Standortes Kaltenberg. Denn wie heißt es so schön? „Bier braucht Heimat“ – und diese sollte einen gewissen Bekanntheitsgrad haben. Mit engagierter Gastronomie und der Organisation vieler Veranstaltungen wie dem Kaltenberger Ritterturnier ist der Ort inzwischen weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt. In diesem Zuge konnten wir auch den Goodwill unseres Unternehmens hochfahren.

Unternehmeredition: Ihr Unternehmen verfügt über eine Jahrhunderte lange Tradition und ist stark im Bundesland Bayern und der bayerischen Geschichte verwurzelt. Wann und wo taten Sie den ersten Schritt ins Ausland?

ZUR PERSON: LUITPOLD PRINZ VON BAYERN

Luitpold Rupprecht Heinrich Prinz von Bayern ist der Urenkel von Ludwig III., dem letzten König von Bayern. Er verwaltet und vermarktet über die Koenig Ludwig International GmbH & Co. KG das Erbe der Wittelsbacher und den Namen seiner Familie und führt mit der König Ludwig Schlossbrauerei Kaltenberg eine königliche Bierbrauertradition fort, die bis ins Jahr 1260 zurückreicht. www.koenig-ludwig-brauerei.com



Luitpold Prinz von Bayern

Prinz Luitpold: Wir haben uns sehr frühzeitig mit der Internationalisierung beschäftigt und 1979 eine Kooperation sowie eine erste Lizenzierung mit einer englischen Brauerei gestartet. Der englische Markt nahm uns als „königlich-bayerische“ Biermarke mit Jahrhunderte langer Bierbrauertradition mit offenen Armen auf. Unser rasantes Wachstum dort ermöglichte es uns, in Fürstfeldbruck eine Brauerei zu kaufen. Dort haben wir seitdem eine ideale Position für die Logistik – zwischen München und Augsburg sind wir in einer der kaufkraftstärksten Gegenden in Deutschland mit einer optimalen Distributionsplattform. So konnten wir weiter expandieren und schrieben uns als nächstes Projekt Weißbier auf die Fahne. Da begannen wir dann auch mit großen Brauereien außerhalb Bayerns zu kooperieren – von Henninger bis Warsteiner.

Unternehmeredition: Im Kern Ihrer Auslandsexpansion steht das Lizenzgeschäft. Was zeichnet dies aus und was ist dabei im Brauwesen besonders zu beachten?

Prinz Luitpold: Exportmärkte machen für uns nur dort Sinn, wo man noch in eine vernünftige Entfernung liefern

kann – so wie nach Österreich oder Italien. Weiter entfernt wären Aufwand, Reisekosten und Kontrollmechanismen zu teuer. Und gerade im Lebensmittelbereich spielen Transportkosten und Frische eine entscheidende Rolle. Deswegen haben wir uns auf das Thema Lizenzierung spezialisiert und konzentrieren uns dabei derzeit im Wesentlichen auf Osteuropa – dort sind wir annähernd flächendeckend vertreten. Die Lizenzierung ist eine hoch komplexe Angelegenheit, an der schon viele gescheitert sind: Einerseits braucht es eine Marke, die einen so klaren USP hat, dass sie für einen Lizenznehmer wirklich interessant ist. Andererseits muss die Brauerei im Ausland die gleichen einheitlichen Qualitätsstandards wie im Inland garantieren können. Ist die Qualität nicht überall auf gleichem Niveau, macht man die Marke innerhalb kürzester Zeit kaputt. So ging es beispielsweise Bitburger in Brasilien oder Polen. Bei der Erschließung weiterer Länder starten wir meist zunächst mit unseren Hauptsorten der „Kaltenberger“-Biere und rücken dann mit den Spezialitäten wie „König Ludwig Dunkel“ nach.

Unternehmeredition: Was waren für Sie die größten Herausforderungen bei der Internationalisierung?

Prinz Luitpold: Jeder Markt hat seine eigene Kultur und grundverschiedene Rahmenbedingungen. Man muss sich auf alle möglichen Komplikationen oder Restriktionen z.B. bei der Werbung einstellen. Auch die Vertriebswege sind sehr unterschiedlich. In England beispielsweise wird der Biermarkt größtenteils von den brauereiabhängigen Gastrosomen bzw. Pubs bestimmt, die in aller Regel nicht wie bei uns individuell, sondern in großen Ketten organisiert sind. In den USA wiederum ist der Markt in Distribution, Einzelhandel und Hersteller gesplittet – seit der Prohibition ist es gesetzlich verboten, alle drei Ebenen gleich-



Königlich-bayerische Produkte für internationale Märkte

In Schweden hingegen hat der Staat das Monopol auf alle Getränke mit über 3,5% Alkohol, die er ausschließlich in sog. „Systembolaget“-Geschäften verkauft. Werbung für Alkohol ist außerdem nicht erlaubt. Sie sehen also: Gespür und detaillierte Fachkenntnis des jeweiligen Marktes sind Grundvoraussetzung für den Erfolg bei der Internationalisierung.

Unternehmeredition: Was macht Ihre Marke denn national und international so zugkräftig?

Prinz Luitpold: „Premium“ wird in unserer Branche zunehmend zur Worthülse. Wir definieren uns stattdessen als „königlich-bayerisch“, was dank unserer Historie nicht von anderen Brauereien kopierbar ist. Als Vollsortimentbrauerei mit hochwertigen Produkten können wir unsere Position gut halten. Und das in einem stagnierenden bis rezessiven Biermarkt in Deutschland, der sehr unter einem hohen Preiswettbewerb leidet und zum Billigmarkt Nummer 1 der Welt geworden ist. Uns trifft das allerdings nur bedingt, denn die Brauerei an sich ist zwar „nice to have“, unser eigentliches Asset jedoch ist die Marke. Mit dem Brot der Marke „König Ludwig“ beispielsweise sind wir in vielen Ländern überaus erfolgreich im Lebensmittelbereich vertreten. Weitere Themen, die wir künftig verstärkt im Fokus haben, sind Mode und Luxus. Die Geschichte meiner Familie liefert dafür einen authentischen und unverwechselbaren Content. Im Luxusbereich arbeiten wir nur mit hochwertigsten deutschen Manufakturen zusammen. Wir wollen sicherstellen, dass alle Produkte mit unserem „königlich-bayerischen“ Siegel echte Qualitätsprodukte sind. Der Schwerpunkt unseres Familienunternehmens liegt in der Entwicklung von Marken und Märkten, deshalb müssen wir die bedeutenden historischen Namen der Familie als Marke schützen. Sonst wären wir in gewisser Weise Freiwild.

Unternehmeredition: Prinz Luitpold, vielen Dank für das Gespräch.



Luitpold Prinz von Bayern und Markus Hofelich, Chefredakteur der Unternehmeredition, beim Interview auf Schloss Kaltenberg

zeitig zu bedienen. So kommt es, dass die zwei größten Brauereien Amerikas mit den einzelnen Absatzstätten nichts zu tun haben, mittlerweile jedoch fast die komplette Distribution des Landes kontrollieren. Als kleiner Importeur hat man es immens schwer, gegen diese gigantischen national agierenden Distributionskonzerne anzutreten.

Das Interview führten Markus Hofelich und Esther Mischkowski.
redaktion@unternehmeredition.de

„So viel Inlandswertschöpfung wie möglich, so viel Auslandswertschöpfung wie nötig“

Interview mit Dieter Rosenthal, Mitglied des Vorstandes, SMS Siemag AG

35 Unternehmen des deutschsprachigen Großanlagenbaus haben sich innerhalb des Verbandes deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) zur Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau (AGAB) zusammengeschlossen. Im Interview erläutert deren Sprecher Dieter Rosenthal die konjunkturellen Aussichten im Großanlagenbau, dessen wichtigste Auslandsmärkte und die Herausforderung bei der Internationalisierung der SMS Siemag AG.

Unternehmeredition: Herr Rosenthal, wie schätzen Sie die konjunkturellen Aussichten im Großanlagenbau ein?

Rosenthal: Lassen Sie mich mit einem kurzen Rückblick beginnen: Als spätzyklische Branche hat der Großanlagenbau den konjunkturellen Abschwung erst 2009 voll zu spüren bekommen. Der Auftragseingang unserer Mitglieder sank im vergangenen Jahr um 33% auf 22,1 Mrd. EUR. Das war der stärkste bislang gemessene Rückgang. Dank des Auftragspolsters aus den Boomjahren 2007 und 2008 konnten unsere Mitglieder diesen Einbruch jedoch relativ unbeschadet überstehen. Mittlerweile hat sich die Nachfrage wieder stabilisiert. Wir spüren eine Belebung der Investitionstätigkeit, die derzeit vor allem von einer Vielzahl kleiner und mittlerer Projekte getragen wird. Allerdings verlief die Entwicklung je nach Branche unterschiedlich. Insgesamt ist der Großanlagenbau dennoch optimistisch. Im zweiten Halbjahr rechnen wir mit anziehenden Bestellungen. Wir gehen davon aus, 2010 in etwa das Orderniveau des Vorjahres zu erreichen. 2011 sollte sich der aktuelle Aufwärtstrend weiter fortsetzen.

Unternehmeredition: Was sind bisher die wichtigsten Auslandsmärkte für den deutschen Großanlagenbau, sowohl beim Export als auch im Bereich Produktion?

ZUR PERSON: DIETER ROSENTHAL

Dieter Rosenthal ist seit 2006 Sprecher der 1969 gegründeten Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau (AGAB) im Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) sowie Mitglied des Vorstandes der SMS Siemag AG. Internationale Aspekte im Großanlagenbau werden auch am 2. Informationstag Baustellenmanagement der AGAB am 17./18. Februar in Frankfurt behandelt. www.grossanlagenbau.vdma.org, www.sms-siemag.com



Dieter Rosenthal

Rosenthal: Der deutsche Großanlagenbau ist seit jeher eine exportorientierte Branche mit einem Auslandsanteil von über 80%. Unsere Mitglieder liefern jährlich Anlagen an Kunden in über 100 verschiedenen Ländern. „Weiße Flecken“ auf der Anlagenbau-Weltkarte sehe ich nicht. Traditionell stark sind deutsche Industrieanlagenbauer in den klassischen Industrieländern Westeuropas und Nordamerikas. Gefragt sind unsere Produkte und unser Know-how ferner in Osteuropa, Nordafrika, dem Nahen und Mittleren Osten sowie Süd- und Ostasien – Regionen mit hohem Wirtschaftswachstum und hohem industriellen und infrastrukturellen Nachholbedarf. China war mit durchschnittlichen Bestellungen von 1,8 Mrd. EUR jährlich in der vergangenen Dekade der mit Abstand bedeutendste Markt für unsere Mitglieder. Im laufenden Jahr

hat sich dieser Trend mit Bestellungen von 1,1 Mrd. EUR fortgesetzt. Wichtige Abnehmerländer waren ferner Indien, die Niederlande, Kasachstan, Russland, die USA und Saudi-Arabien. Diese Aufzählung zeigt, dass die Aufträge gut diversifiziert sind. Eine Abhängigkeit des Großanlagenbaus von einzelnen Ländern oder Regionen ist nicht gegeben.

Unternehmeredition: Wie beurteilen Sie den zunehmend härter werdenden Konkurrenzkampf auf internationaler Ebene? Wie reagiert Ihre Branche darauf?

Rosenthal: Das Marktumfeld des Großanlagenbaus hat sich im Vergleich zu der Zeit vor dem letzten großen Boom strukturell verändert. Seit der Ölkrise 1973 und dem anschließenden internationalen Auftreten japanischer Anlagenbauer hat es angebotsseitig keine vergleichbare Zäsur gegeben. Zwar dominieren Anbieter aus den Industrieländern nach wie vor den internationalen Markt – ihr Anteil sinkt aber. Gleichzeitig beobachten wir eine deutlich verstärkte Präsenz chinesischer Wettbewerber und seit etwa drei Jahren ein massives Auftreten südkoreanischer Unternehmen, die erhebliche Erfolge vor allem im Mittleren Osten verbuchen. Die Mitglieder der AGAB rechnen nicht mit einer kurzfristigen Entspannung dieses

verschärften Wettbewerbsdrucks. Vielmehr ist mittel- bis langfristig davon auszugehen, dass weitere Unternehmen aus Indien oder Russland dem Beispiel der Südkoreaner und Chinesen folgen werden. Um für die Zukunft gewappnet zu sein, setzen die Unternehmen daher auf eine weitere Verstärkung ihrer führenden technologischen Fähigkeiten sowie den Ausbau von Bau- und Montagekompetenzen. Ferner spielt in den Strategieüberlegungen deutscher Großanlagenbauer die intensivere Nutzung internationaler Wertschöpfungsnetzwerke eine wesentliche Rolle.

Unternehmeredition: Wo sehen Sie die größten Herausforderungen beim Ausbau der internationalen Wertschöpfungskette, und wie können diese gemeistert werden?

Rosenthal: Unsere Mitglieder müssen insbesondere auf folgende Fragen Antworten finden: Welche Lieferungen und Leistungen sollen im Ausland erbracht und welche Kompetenzen in den deutschen Stammhäusern erhalten werden? Wie müssen die internationalen Wertschöpfungsprozesse gestaltet werden, um neu entstehende technische und kulturelle Schnittstellen zu beherrschen und unerwünschte Informationsabflüsse zu begrenzen? Grundsätzlich steht



Wir schaffen Lösungen.

Internationales unabhängiges Financial Advisory

Wir beraten Unternehmen bei der Finanzierung von Investitionsvorhaben und Akquisitionen, bei finanziellen Restrukturierungen sowie bei Unternehmensverkäufen, Fusionen und Übernahmen.

EquityGate hat beispielsweise eine der größten Refinanzierungen einer Immobiliengesellschaft im deutschsprachigen Raum, die Gesamtfinanzierung eines der größten Investitionsvorhaben in der Papierindustrie sowie eine der größten Privatplatzierungen von Eigen- und Fremdkapital im Clean Tech-Sektor begleitet. Für unsere Arbeit sind wir in diesem Jahr u.a. als „Boutique Investment Bank“ des Jahres im Rahmen des „M&A Advisor International Awards“ in New York ausgezeichnet worden.

EquityGate Advisors GmbH
Mainzer Straße 19
D-65185 Wiesbaden

www.equitygate.com



Als spätzyklische Branche hat der Großanlagenbau den konjunkturellen Abschwung erst 2009 voll zu spüren bekommen.
Foto: SMS Siemag AG

der deutsche Großanlagenbau zu seinen inländischen Standorten und investiert in den Erhalt wissensintensiver Wertschöpfung. Gleichwohl ist die Internationalisierung von Lieferungen und Leistungen ökonomisch notwendig. Wir können nur mit einer gemischten Kalkulation der relativ hohen deutschen Stundensätze mit niedrigeren Sätzen aus dem Ausland wettbewerbsfähig bleiben. Unser Motto lautet daher: So viel Inlandwertschöpfung wie möglich, so viel Auslandswertschöpfung wie nötig. In den Prozessabläufen müssen die Unternehmen gerade bei noch nicht eingespielten internationalen Liefer- und Leistungsaufteilungen besonderes Augenmerk auf die Qualitätssicherung und auf den Schutz unternehmensrelevanter Informationen im Rahmen von Kooperationen oder Qualifizierungsmaßnahmen legen. Für den Wettbewerb mit den „Newcomern“ aus Asien benötigt der deutsche Großanlagenbau aber auch geeignete politische Rahmenbedingungen. Die staatliche Exportkreditversicherung zu konkurrenzfähigen Kosten bekommt hier ein größeres Gewicht. Der Großanlagenbau ist durch außerordentliche Projektgrößen charakterisiert, weshalb wir eine weitergehende strukturelle Reform der Fabrikationsrisikodeckung für sinnvoll halten. Ziel muss eine stärkere Berücksichtigung des tatsächlichen Schadensrisikos und ein dafür angemessenes Entgelt sein.

Unternehmeredition: Welche Internationalisierungsstrategie fahren Sie in Ihrem Unternehmen, der SMS Siemag AG?

Rosenthal: Selbstverständlich ist es auch für uns strategisch und ökonomisch erforderlich, Lieferungen und Leistungen zu internationalisieren. Durch gezielte Investitionen an den inländischen Standorten in Forschung



Der deutsche Großanlagenbau – im Bild ein Werk der Polysius GmbH in Honduras – ist seit jeher eine exportorientierte Branche mit einem Auslandsanteil von über 80%.
Foto: Polysius GmbH

und Entwicklung, Projektmanagement und modernste Technologien zur Fertigung von Kernkomponenten in eigenen Werkstätten wollen wir aber die bekannten Vorteile des Standortes Deutschland weiter nutzen. Gerade die Fertigung von Know-how-Kernkomponenten in eigenen Werkstätten, die maßgeblich die Qualität unserer Anlagen bestimmen, ist ein wesentlicher Bestandteil zur Weiterentwicklung dieser Produkte. Selbstverständlich haben wir in den letzten Jahren, mit Schwerpunkt im Engineering und Service, auch unsere Kapazitäten im Ausland aufgebaut, vor allem in Indien und China. In diesen beiden Ländern beschäftigen wir zurzeit mehr als 1.000 Mitarbeiter. Dies war einerseits ökonomisch erforderlich, andererseits zur Umsetzung unserer Wachstumsstrategien vor allem in den Bereichen Elektrik, Automation und Service unerlässlich.

Unternehmeredition: Herr Rosenthal, vielen Dank für das Gespräch.

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

Unternehmer

Edition

NEU!

Know-how für den Mittelstand –
Jetzt auch als Hörbuch!



Vorbestellung:

Coupon einsenden an: GoingPublic Media AG · Hofmannstr. 7a · D-81379 München
Fax-Order: +49 (0) 89-2000 339-39 oder per Mail: hoerbuch@unternehmeredition.de

Ja, ich bestelle Exemplar(e) des neuen Hörbuchs „Authentische Rhetorik – Für überzeugendes Auftreten im Business“ (ca. 120 Minuten) zum Preis von je 19,80 EUR zzgl. Versandkosten.

Name, Vorname: Firma:

Postfach/Straße: PLZ, Ort:

Telefon: Fax: E-Mail-Adresse:

Ort und Datum: 1. Unterschrift:

Widerrufsgarantie: Dieser Auftrag kann binnen zwei Wochen widerrufen werden. Rechtzeitiges Absenden genügt.

Ort und Datum: 2. Unterschrift:

Bitte informieren Sie mich regelmäßig über Neuerscheinungen. E-Mail-Adresse:

„Führungskräfte besser vor Ort rekrutieren und früh an der langen Leine laufen lassen“

Interview mit Otto Kirchner, geschäftsführender Gesellschafter, Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG

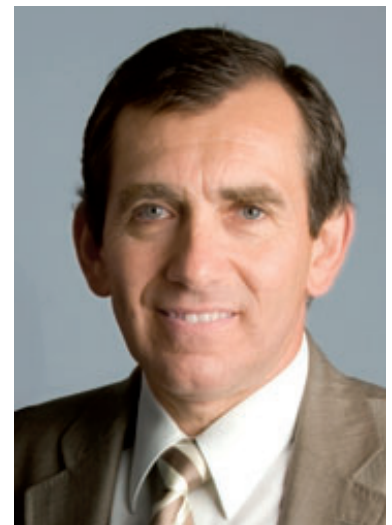
Mit ihrer Erfahrung aus einer schon über 100 Jahre währenden Firmengeschichte und der ungebrochenen Fähigkeit zu Innovationen setzt die Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG nicht nur in Deutschland Maßstäbe. Ob im Hoch-, Tief- und Straßenbau, in der Elektroinstallation oder in der Haustechnik, ob in der Hausgeräte- oder in der Automobilindustrie: Die vom Unternehmen gefertigten Rohre, Systeme und Leitungen sind in ganz Europa, Asien und den USA gefragt. Im Interview berichtet der geschäftsführende Gesellschafter Otto Kirchner über Ziele, Strategien und Herausforderungen der Internationalisierung.

Unternehmeredition: Herr Kirchner, welche Bedeutung hat die Internationalisierung für Ihr Unternehmen?

Kirchner: Mit dem internationalen Geschäft können wir vor allem das Wachstum vorantreiben, dem am einheimischen Markt in mancher Hinsicht Grenzen gesetzt sind. Der Wohnungsbau in Deutschland etwa ist gegenüber dem Niveau von 1995 stark geschrumpft und bewegt sich seit einigen Jahren nur noch seitwärts. Wir können deshalb nur über Innovationen und den Schritt in neue Märkte weiter wachsen. Als ich 1983 ins Unternehmen kam, lag der Exportanteil bei 7%, heute stehen Exporte und die Aktivitäten der ausländischen Tochtergesellschaften für 45% unseres Geschäfts. Dieses Potenzial ist noch längst nicht ausgeschöpft, wobei unser Fokus in erster Linie auf ganz Europa liegt. Vor allem in der Industriesparte, die bei uns zu einem Gutteil durch den Automobilsektor geprägt ist, sehen wir insbesondere auch in den Wachstumsmärkten China und Indien große Chancen.

ZUR PERSON: OTTO KIRCHNER

Otto Kirchner ist seit 2006 alleiniger geschäftsführender Gesellschafter der Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG. Das im Jahr 1906 gegründete Familienunternehmen beschäftigt ca. 1.800 Mitarbeiter. Kirchner ist zudem Vizepräsident des BdW – Beirat der Wirtschaft e.V., in dem sich Unternehmer und Verantwortungsträger der Wirtschaft zusammengeschlossen haben, um gemeinsam im Sinne von „Nachhaltigkeit, Fairness und Partnerschaft und einer Ökosozialen Marktwirtschaft“ Einfluss auf Politik und Gesellschaft zu nehmen.
www.fraenkische.de, www.bdw-deutschland.de



Otto Kirchner

Unternehmeredition: Ab welchem Zeitpunkt haben Sie die Aktivitäten in Richtung ausländischer Märkte gezielt forciert?

Kirchner: Uns ist Mitte der 90er Jahre bewusst geworden, welch riesiges Potenzial rings um Deutschland und vor allem in Osteuropa winkt. Seitdem haben wir das internationale Geschäft strategisch und systematisch aufgebaut und auch in Westeuropa interessante Marktchancen entdeckt. Das geht Schritt für Schritt. Der von uns in Frankreich vor vier Jahren begonnene Aufbau des eigenen Vertriebs hat sich beispielsweise so gut entwickelt, dass wir dort im Frühjahr 2012 eine eigene Produktion starten werden. Die ersten unserer heute fünf ausländischen Produktionsgesellschaften haben wir aber schon vor sieben Jahren in den USA und Tschechien gegründet. Dabei ging es nicht um Verlagerungen, sondern um Neugeschäft vor allem im Bereich der Autozulieferer. Wir haben danach in der Schweiz ein kleineres Unternehmen erworben, und 2006 hat unsere Tochtergesellschaft in Shanghai ihren Betrieb aufgenommen. Die Zahl der Mitarbeiter ist dort in den vergangenen zwei Jahren von 40 auf heute rund 170 gestiegen. Auch die seit diesem Frühjahr in Tunesien arbeitende Gesellschaft zur Konfektionierung von Rohren hat Potenzial und wird ihre Geschäftstätigkeit um die Bereiche Wellrohrextrusion und Montage erweitern.



Vom bayerischen Königsberg in die Welt: Zentrale der Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG

Unternehmeredition: Haben Sie auch andere Regionen wie etwa Südamerika oder die Vereinigten Arabischen Emirate (VAE) im Visier?

Kirchner: Hinsichtlich der Planung für Mexiko ist die Entwicklung noch in der Schwebe. Einige Autozulieferer hätten uns gerne schon vor zwei Jahren dort gesehen, waren dann aber während der Wirtschaftskrise so mit sich selbst beschäftigt, dass sie auf die Forderung der Verlagerung von USA nach Mexiko verzichtet haben. In zwei bis drei Jahren könnte das allerdings wieder ein Thema werden – vor allem, wenn unsere Hallen in den USA zu klein werden. Hinsichtlich der VAE befinden wir uns gerade in Verhandlungen für ein Joint Venture.

Unternehmeredition: Welche besonderen Herausforderungen mussten Sie in so unterschiedlichen Ländern wie Russland, Spanien oder China bewältigen?

Kirchner: Ein nicht zu unterschätzender Problempunkt sind die unterschiedlichen Mentalitäten und Kulturen. Die Mitarbeiter in anderen Ländern denken anders und identifizieren sich zunächst nicht besonders stark mit der Firma. Vor allem zu Beginn kommt es deshalb zu einer relativ hohen Fluktuation. Probleme gibt es zudem, wenn man eigenes Führungspersonal aus Deutschland in die Tochtergesellschaften schickt. Das ist nicht nur teuer, sondern wird auch nicht so recht akzeptiert. Wir haben festgestellt: Gerade bei Führungskräften funktioniert es besser, wenn man die Leute aus dem Land vor Ort rekrutiert und möglichst früh an der langen Leine laufen lässt.

Unternehmeredition: Wie haben Sie die Finanzierung Ihrer internationalen Aktivitäten gestemmt?

Kirchner: Unser Unternehmen hat sich historisch schon immer in einem hohen Maß aus Eigenkapital finanziert. Die Investitionen in das internationale Wachstum konnten wir ebenfalls zum weitaus größten Teil aus dem Cashflow heraus bewältigen. Das ist uns beim Aufbau größerer Einheiten wie in Tschechien – wo wir am meisten investiert

haben – auch deshalb gelungen, weil wir nicht alles auf einmal gemacht haben. Für das Tochterunternehmen in den USA wiederum, das aufgrund einer ungeplant langen Anlaufzeit erst jetzt in die Gewinnzone kommt, stellte die Muttergesellschaft im Bedarfsfall Darlehen zur Verfügung. Wenn im Zuge von Übernahmen oder Investitionen in das Anlagevermögen doch einmal ein Fremdkapitalbedarf entsteht, können wir auf Finanzierungen unserer Partnerbanken zurückgreifen. Das sind vor allem die großen deutschen Kreditinstitute, mit denen wir auch hier in Deutschland zusammenarbeiten.

Unternehmeredition: Sie sind Vizepräsident des vor rund einem Jahr gegründeten „BdW – Beirat der Wirtschaft e.V.“. Spielt das Thema Internationalisierung auch bei der Arbeit dieses Verbandes eine Rolle?

Kirchner: Der BdW macht im Gegensatz zu manchen anderen Verbänden keine Lobbyarbeit, um Interessen durchzusetzen. Die Mitglieder kommen – vom Steuerberater und mittelständischen Firmenchef bis hin zum Manager im Großunternehmen – aus den unterschiedlichsten Bereichen. Ihr gemeinsames Ziel ist es, im Interesse eines nachhaltigen und ökologischen Wirtschaftens die Mitglieder, aber auch die Politik neutral zu beraten. Vor diesem Hintergrund haben wir auch die Themen Internationalisierung und Globalisierung in unser Arbeitsprogramm aufgenommen.

Unternehmeredition: Herr Kirchner, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Norbert Hofmann.
redaktion@unternehmeredition.de

„Bei schlechter Wirtschaft pflanzen die Leute Blumen“

Interview mit Bennie Kuipers, Inhaber, Emsflower GmbH

Die Emsflower GmbH beliefert vom Landkreis Emsland aus europaweit alle großen Baumärkte und Discounter mit jährlich über 400 Millionen Beet- und Topfpflanzen. Geschäftsführer ist der Holländer Bennie Kuipers, dessen Vater Jan das Unternehmen 1954 in den Niederlanden gegründet hatte. Bennie Kuipers hat daraus im wahrsten Sinne des Wortes ein florierendes Unternehmen gemacht, das in immer neue Segmente vorstößt. Im Interview spricht er über die Verlagerung des Unternehmens von den Niederlanden ins norddeutsche Emsland.

Unternehmeredition: Herr Kuipers, was waren die Gründe dafür, dass Emsflower sich 2004 im Emsland angesiedelt hat?

Kuipers: In Holland gab es für unsere Gärtnerei keine Erweiterungsmöglichkeiten. Dort darf man Gewächshäuser nur in ausgewiesenen Gewerbeflächen errichten. Da bot sich der Blick über die Grenze ins benachbarte Emsland an und ich erkundigte mich, welche Möglichkeiten es für Gärtnereien gibt. Ich war überrascht, wie leicht, schnell und einfach es dann ablief, hier unseren Betrieb aufzubauen. Innerhalb von neun Monaten war alles geregelt, von den ersten Gesprächen mit den politisch Verantwortlichen bis zum fertigen Setup des Betriebs einschließlich aller Genehmigungen. Auch logistische Gründe sprachen dafür. Damals vor fünf Jahren wurde gerade das neue Autobahnkreuz an der A30/A31 gebaut. Und ich wollte den Betrieb deshalb genau dort aufbauen,

ZUR PERSON: BENNIE KUIPERS

Bennie Kuipers ist Inhaber der Emsflower GmbH. Das Unternehmen produziert Beet- und Balkonpflanzen und wurde 1954 von Kuipers Vater Jan in den Niederlanden gegründet. 2004 verlagerte Bennie Kuipers den Hauptsitz ins deutsche Emsbüden. Emsflower erwirtschaftete im Jahr 2009 einen Umsatz von 23 Mio. EUR und beschäftigt 120 Mitarbeiter. www.emsflower.de



Hoher Besuch bei Bennie Kuipers (Mitte): Im August 2010 zeigten er und Sohn Tom Bundeskanzlerin Angela Merkel ihren Betrieb im Emsland.

weil wir ja unsere Pflanzen in ganz Europa ausliefern. In der Hauptsaison verlassen bis zu 300 LKW an einem Wochenende unser Betriebsgelände, um die Pflanzen zu Baumärkten und Discountern von Portugal bis Finnland zu transportieren.

Unternehmeredition: Was sind die Vor- und Nachteile des Standortes Emsland gegenüber Holland?

Kuipers: Die Grundstücke sind hier sehr viel günstiger und der Arbeitsmarkt ist entspannter. Es ist einfacher, gute Arbeitnehmer zu finden. Andererseits ist die Energie viel teurer, weil in Deutschland der Preis für Erdgas, womit wir die Gewächshäuser heizen, an das Erdöl gekoppelt ist. Das ist in Holland nicht der Fall. Wenn jemand allerdings auf alternative Energie setzt, dann sind die Rahmenbedingungen in Deutschland viel besser als in den Niederlanden.

Unternehmeredition: Ihre Gärtnerei bildet inzwischen „nur“ noch die Basis für weitere Geschäftsaktivitäten. Sie haben 2006 in Emsbüden im Emsland auch noch Europas größte Garten-Erlebniswelt auf 10.000 Quadratmetern



Die Emsflower GmbH baut auf einer Fläche von 26 Hektar jährlich 400 Mio. Beet- und Topfpflanzen an und beliefert damit Baumärkte und Discounter.

aufgebaut. Hinzu kommen zwei angeschlossene Restaurants und seit neuestem mit Emsflower BioPower ein weiteres Unternehmen, das Bio-Strom produziert. Was kommt als nächstes?

Kuipers: Vor zwei Jahren haben wir die Genehmigung für ein völlig neues Gartencenter mit einem Investitionsvolumen von 18 Mio. EUR erhalten. Das nehmen wir jetzt in Angriff. Außerdem erweitern wir ständig die Gewächshäuser. Wir pflanzen bislang unter Glas auf 26 Hektar an und haben die Genehmigung für 63 Hektar. Sukzessive wird das ausgebaut.

Unternehmeredition: Was sind in Geschäftsbeziehungen zwischen Holländern und Deutschen die größten Unterschiede?

Kuipers: Die Holländer sind offener, es gibt weniger Geheimnisse. In Deutschland läuft alles geordneter, formaler, da weiß man als Geschäftsmann immer genau, woran man ist. Völlig anders verhält es sich beispielsweise mit unserem Standort in Tansania, wo wir am Kilimandscharo

in 1.500 Metern Höhe ein Gewächshaus errichtet haben. Das Zeitgefühl der Afrikaner ist anders. Die Menschen sind fröhlicher und gelassener – mit allen Vor- und Nachteilen, wenn man die engen Liefertermine mit Discountern und Baumärkten bedenkt.

Unternehmeredition: Wie krisenresistent erwies sich das Geschäft mit Blumen in der Rezession?

Kuipers: Die Wirtschaftskrise hat sich eher Umsatz steigernd auf unser Geschäft ausgewirkt. Wenn die Wirtschaft nicht so gut läuft, dann sitzen die Leute eher zu Hause und

pflanzen Blumen. Ich wünsche mir aber natürlich nicht, dass die Wirtschaft schlecht läuft. Man kann am Pflanzenkauf aber schon sehen, in welcher Region die Menschen mehr Geld in der Kasse haben. In Süddeutschland, wo die Kaufkraft stärker ist als beispielsweise in Ostdeutschland, werden mehr Pflanzen gekauft.

Unternehmeredition: Wie kamen Sie auf die Idee, als erster in Supermärkten Beet- und Balkonpflanzen zu verkaufen?

Kuipers: Wir machen das schon seit 30 Jahren. Damals sah ich, dass die Leute viel häufiger in den Supermarkt oder einen Baumarkt gehen als in die Gärtnerei meines Vaters. Da kam ich auf die Idee, die Pflanzen doch einfach zu den Leuten bringen, wenn diese nicht zu den Pflanzen kommen.

Unternehmeredition: Herr Kuipers, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Dominik Weißmüller.
redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige

Magazin für das Stiftungswesen und Private Wealth



- Stiftungen & Stifter im Portrait
- Projekte & Fundraising
- News & Termine
- Strategie & Management
- Recht & Steuern
- Kapitalanlage & Trends
- Nachhaltigkeit
- Alternative Investments



Starten Sie Ihr Abonnement jetzt, und Sie erhalten die Sonderausgabe „Familienunternehmen & Stiftung“ (Einzelpreis 14,80 EUR) **kostenlos** dazu!

Kostenloses Kennenlern-Angebot

Ja, ich möchte DIE STIFTUNG gerne kennenlernen und nehme Ihr kostenloses Kennenlern-Angebot an. Bitte senden Sie mir die kommenden zwei Ausgaben sowie die Sonderausgabe „Familienunternehmen & Stiftung“ an die unten stehende Adresse. Überzeugt mich die Qualität des Magazins, beziehe ich DIE STIFTUNG anschließend zum Preis von 48,00 EUR inkl. MwSt. (Österreich, Schweiz, europäisches Ausland: 60,00 EUR) pro Jahr (6 Ausgaben). Andernfalls kündige ich mein Kennenlern-Abonnement bis zwei Wochen nach Erhalt der zweiten Ausgabe und mir entstehen keine weiteren Verpflichtungen.

Jahresabonnement

Ja, bitte senden Sie mir DIE STIFTUNG ab der kommenden Ausgabe für ein Jahr (6 Ausgaben) zum Preis von 48,00 EUR inkl. MwSt. (Österreich, Schweiz, europäisches Ausland: 60,00 EUR) sowie die Sonderausgabe „Familienunternehmen & Stiftung“ zu. Das Abonnement verlängert sich um jeweils ein Jahr, wenn es nicht bis sechs Wochen vor Ablauf gekündigt wird.

Firma, Name, Vorname:

Postfach/Straße: PLZ, Ort:

Telefon: Fax:

eMail-Adresse:

Ort und Datum: 1. Unterschrift:

Widerrufsgarantie: Dieser Auftrag kann binnen zwei Wochen widerrufen werden. Rechtzeitiges Absenden genügt.

Ort und Datum: 2. Unterschrift:

UE 6/10

Coupon bitte einsenden an: „Die Stiftung“ Media GmbH · Hofmannstr. 7a · 81379 München
Telefon: 089-2000 339-0 · Fax-Order: 089-2000 339-39 · Online: www.die-stiftung.de/abo

Investieren im Reich der Mitte

Chinas Boom eröffnet deutschen Unternehmen viele Perspektiven

Von Michael Kotzbauer, Regionalvorstand Asien, Commerzbank AG

China – ein Land mit riesigem Potenzial bisher noch unerschlossener Märkte, das spätestens mit der Expo 2010 in Shanghai in aller Munde ist: Mehr als 240 Länder und Organisationen präsentierten sich dort, 70 Mio. Besucher nahmen teil, davon etwa 3,5 Mio. aus dem Ausland. Da das im November 2008 aufgelegte Konjunkturprogramm mit dem gigantischen Umfang von 580 Mrd. USD Chinas Wirtschaft bis zu Beginn dieses Jahres stark wachsen ließ – nach Ansicht mancher Beobachter sogar zu stark –, hat die chinesische Wirtschaft im weiteren Jahresverlauf 2010 einen Gang zurückgeschaltet. Im dritten Quartal ist sie daher „nur“ um 9,6% gewachsen. Damit fiel das Plus nur wenig kleiner aus als mit 10,3% im zweiten Quartal. Doch der Wachstumsausblick für China bleibt positiv – und man kann im Jahresdurchschnitt 2010 von einer Zunahme des Bruttoinlandsproduktes von rund 10% ausgehen.



Michael Kotzbauer

Neuer Exportweltmeister glänzt mit Superlativen

Auch wenn die USA die mit Abstand größte Volkswirtschaft der Welt bleiben: In vielerlei Hinsicht hat China die Vereinigten Staaten von Amerika als Land der Superlative abgehängt – insbesondere im Verarbeitenden Gewerbe. In immer größeren Schritten kommt es näher an die frühere „Neue Welt“ heran. 2009 – im Hauptjahr der Krise – produzierte die Volkswirtschaft Güter im Wert von fast 1,9 Bio. USD und übertraf damit die USA um rund 100 Mrd. USD. Eine Branche mit besonders viel

Aufwind und weiterem Potenzial ist der chinesische Automobilsektor. Im vergangenen Jahr produzierten die Fabriken der Volksrepublik rund 10 Mio. Personenwagen und 3,5 Mio. Lastwagen – mehr als anderthalb Mal so viele wie in Japan, dem zweitgrößten Autohersteller der Welt. Der neue Exportweltmeister hält außerdem die meisten Devisenreserven und besitzt quasi ein Monopol auf die in steigendem Maße gefragten seltenen Erden. Diese Tatsache wird die Bedeutung Chinas im – an Bedeutung noch zunehmenden – Rohstoffmarkt weiter untermauern. Eine klare Dimension vermittelt der Blick auf den Beitrag Chinas zum globalen Wachstum, zu dem die Volksrepublik rund 0,8 Prozentpunkte beiträgt. Zum Vergleich: Die Volkswirtschaft der USA trägt lediglich 0,5 Prozentpunkte dazu bei. Fazit: Setzt der Wachstumsmotor Chinas kurz aus oder gerät er ins Stottern, wäre die Weltwirtschaft spürbar betroffen.

ZUR PERSON: MICHAEL KOTZBAUER

Michael Kotzbauer ist Regionalvorstand Asien der Commerzbank AG. Die Commerzbank verfügt über mehr als ein Vierteljahrhundert Erfahrung in Asien – und ist mit eigenen Filialen in den Wirtschaftszentren Beijing, Hongkong, Shanghai, Singapur, Tokio und als eines der ersten deutschen Kreditinstitute im chinesischen Tianjin vertreten. In den Auslandseinheiten der Commerzbank selbst stehen deutschsprachige Mitarbeiter der German Desk (international-desk_asien@commerzbank.com) zur Verfügung, die Unternehmen bei ihren finanziellen Herausforderungen in China unterstützen und mit ihren Kontakten zu lokalen Netzwerken behilflich sind.
www.commerzbank.com

Perspektiven für deutsche Unternehmen

Diese positive Entwicklung eröffnet deutschen Unternehmen neue Perspektiven. Zu beachten ist aber, dass sie in China auf einen hoch regulierten Finanzmarkt stoßen, dessen Vorgaben sich kurzfristig ändern können. Zuständig dafür sind das Finanzministerium (MoF), die China Banking Regulatory Commission (CBRC) und die People's Bank of China (PBoC) sowie die State Administration of

Foreign Exchange (SAFE). Nur ein Beispiel für neue Vorschriften: Als Antwort auf eine mögliche Überhitzung der heimischen Wirtschaft und zur Eindämmung von Kreditaufnahmen für spekulative Zwecke hat die CBRC bereits im Frühjahr mit einem Erlass die Überwachung der Vergabe von Betriebsmittelkrediten verschärft. Dies betrifft nicht nur neue Kredite, sondern auch Ziehungen unter bereits bestehenden Verträgen. Unternehmen müssen nun u. a. detailliert deren Verwendung nachweisen. So sind Banken nunmehr verpflichtet, den Betriebsmittelbedarf des Kreditnehmers zu errechnen, wobei zeitliche Spitzen unberücksichtigt bleiben. Dadurch kann die Flexibilität von Unternehmen, die in China operieren, beschnitten werden und ein zusätzlicher Aufwand entstehen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass das chinesische Bankensystem sowie die Realwirtschaft kaum unter der globalen Finanzkrise leiden. Der lange Zeit boomende chinesische Außenhandel erlebte vorübergehend einen spürbaren

ist Deutschland auf internationalem Parkett wettbewerbsfähig. China wird sich mit steigendem Lohndruck konfrontiert sehen, wovon Deutschland in zweierlei Hinsicht profitieren könnte. Erstens werden chinesische Unternehmen bei höheren Löhnen Arbeitskräfte sparsamer einsetzen müssen, was zu einer zunehmenden Nachfrage nach deutschen Anlagegütern führen dürfte. Zweitens sollten steigende Einkommen in China die Nachfrage nach Luxusgütern, auch aus Deutschland, überproportional erhöhen.

Inflation und Wechselkurspolitik

Auch das chinesische Sorgenthema Inflation wird im kommenden Jahr von Bedeutung bleiben – und die chinesische Notenbank dürfte dies mit großer Aufmerksamkeit verfolgen. Die Wechselkurspolitik macht es für die Zentralbank schwierig, die Zinsen zu erhöhen, denn höhere chinesische Zinssätze dürften die Kapitalzuflüsse aus dem Ausland verstärken und damit den Aufwertungsdruck des Renminbi erhöhen. Aus diesem Grund versucht die Regierung vor allem durch eine quantitative Beschränkung der Kreditneuvergabe einer Überhitzung der Konjunktur entgegenzusteuern – und hat im Oktober bereits damit begonnen, den Zinserhöhungszyklus einzuleiten. Die Zentralbank hat am 19. Juni eine Wiederaufnahme der Renminbi-Aufwertung angekündigt. Diese hat sich mittlerweile stärker als zunächst erwartet beschleunigt. Chinas unmittelbare Motivation für diese Maß-



Neuer Exportweltmeister: 2009 – im Hauptjahr der Krise – produzierte die Volkswirtschaft China Güter im Wert von fast 1,9 Bio. USD und übertraf damit die USA um rund 100 Mrd. USD.

Rückgang, jedoch ist er mittlerweile längst wieder auf dem Weg der Besserung. Deutschland verzeichnet auch 2010 einen Handelsbilanzüberschuss mit China. Dieser Trend könnte sich in den kommenden Jahren durchaus fortsetzen, denn in den Bereichen Anlage- und Luxusgüter

nahme dürfte gewesen sein, die Handelsbeziehungen zu den USA im Vorfeld der US-Kongresswahlen nicht weiter zu belasten. Alles in allem wird China für deutsche Unternehmen einer der weltweit wichtigsten Wachstumsmärkte bleiben.

Interkulturelle Kommunikation in China

Herausforderungen in der Mitarbeiterführung

Von Dr. Fritz Audebert, Vorstandsvorsitzender, ICUnet.AG

Internationale Mitarbeiter in China stehen vor großen Herausforderungen, denn interkulturelle Kommunikation mit Chinesen ist vielschichtiger, als sie auf den ersten Blick erscheint. So haben Geschäftspartner und Kollegen in China sehr unterschiedliche Auffassungen z.B. über die Gewichtung von Prioritäten, die Strukturierung der Arbeit, das Verständnis von Teamarbeit sowie den Kommunikationsstil. Für die schnelle Integration und den nachhaltigen Erfolg ist daher eine gute interkulturelle Vorbereitung von herausragender Bedeutung.

Das nicht zu unterschätzende Wir-Gefühl

Es wäre fatal, nach China zu gehen, ohne zu wissen, dass Beruf und Privatleben bei weitem nicht so stark voneinander getrennt werden, wie dies in Europa der Fall ist. Familie und Zusammengehörigkeitsgefühl spielen eine zentrale Rolle. Viel wichtiger als Zusatzleistung ist das Wir-Gefühl. Gemeinsame Veranstaltungen sollten regelmäßig auf dem Terminplan stehen, sei es ein Kinobesuch, Sportturnier oder das altbekannte Karaoke. China gilt als äußerst beziehungsorientiert. Man will sich persönlich näher kennen lernen – weit über die geschäftliche Ebene hinaus. Vertrauen wird über die Person und nicht über Produkte oder mögliche Verhandlungsgegenstände aufgebaut.

Philosophie prägt Hierarchie und Symbole

Leben und Hierarchie in China sind bestimmt durch Einflüsse der chinesischen Philosophie. Der sozialen Harmonie kommt zentrale Bedeutung zu. Ebenso der Rollenorientierung: Chef und Angestellter, Vater und Sohn. Eigeninitiative ist eher unüblich, der Vorgesetzte hat stattdessen die Pflicht, seine Mitarbeiter zur Leistung zu animieren. Es gilt in China: immer der Älteste zuerst. Sogar bei Dingen wie einer Tischrede – hier richtet sich



Dr. Fritz Audebert

die Länge der Rede nach der Seniorität. Stark verwurzelt in den philosophischen Einflüssen, die China prägen, sind auch Symbole und Zahlen – sie sind zum Teil auch mit tiefem Aberglauben verbunden. Es gilt als Tatsache, dass gerade Zahlen Glück bringen und ungerade Zahlen Unglück. Ausnahmen: Die Vier wird im Mandarin wie „Tod“ ausgesprochen. Deshalb gibt es etwa keinen vierten Stock in Hotels, sondern nur eine „Funktionsetage“. Telefonnummern mit Vieren sind die günstigsten, während Telefonnummern mit vielen Achten – die absolute Glückzahl! – extrem teuer sind.

Der menschliche Umgang

Im Gegensatz zu westlichen Ländern gilt nicht ein kräftiger, sondern ein eher softer Händedruck als angemessen. Aber trotz aller Beziehungsorientierung wird darauf geachtet, möglichst wenig Körperkontakt einzugehen. In Asien ist eine eher monotone Sprechweise vorherrschend, und die Hervorhebung wichtiger Passagen erfolgt durch Wiederholung. Darüber hinaus hat Gesichtswahrung oberste Priorität. Daher sind Pausen in der Konversation üblich; niemals redet man dazwischen. Außerdem sollte ein Gesprächspartner anstelle von direkter Kritik mit Lob und Anerkennung motiviert werden – Schlagwort „indirekte Kommunikation“. Nur durch eine kontinuierliche interkulturelle Beratung lässt sich so in dem wichtigen Wirtschaftsraum China nachhaltiger Geschäftserfolg erzielen.

ZUR PERSON: DR. FRITZ AUDEBERT

Dr. Fritz Audebert (fritz.audebert@icunet.ag) ist Vorstandsvorsitzender der auf interkulturelle Beratung und Assignment Management spezialisierten ICUnet.AG. Zu den Kunden zählen 21 DAX-notierte Unternehmen sowie über 250 familiengeführte Hidden Champions der deutschen Wirtschaft. www.icunet.ag

Know-how für den Mittelstand

Die Unternehmeredition 2011



Erscheinungstermin: 19. Feb. 2011
Anzeigenschluss: 07. Feb. 2011



Erscheinungstermin: 09. April 2011
Anzeigenschluss: 28. März 2011



Erscheinungstermin: 11. Juni 2011
Anzeigenschluss: 30. Mai 2011



Erscheinungstermin: 20. Aug. 2011
Anzeigenschluss: 08. Aug. 2011



Erscheinungstermin: 22. Okt. 2011
Anzeigenschluss: 10. Okt. 2011



Erscheinungstermin: 03. Dez. 2011
Anzeigenschluss: 21. Nov. 2011

NEXT: „UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2011“

ANSPRECHPARTNER ANZEIGEN

Erscheinungstermin: 19. Februar 2011
Anzeigenschluss: 07. Februar 2011
Druckunterlagenschluss: 11. Februar 2011

Katja Sauerbrey, Claudia Kerszt
Tel. +49 (0) 89-2000 339-56, -52
sauerbrey@goingpublic.de, kerszt@goingpublic.de

„Singapur besticht durch die zentrale Lage inmitten Südostasiens“

Interview mit Dr. Rüdiger Ackermann, Managing Partner, GSK Stockmann (Singapore) Pte. Ltd.

Rechtsanwalt Dr. Rüdiger Ackermann lebt und arbeitet seit über zehn Jahren in Singapur. Nach zuletzt mehreren Jahren der Selbstständigkeit übernahm er Ende 2009 den Aufbau des Auslandsbüros der deutschen Kanzlei GSK Stockmann + Kollegen. In dieser Funktion berät er deutsche Unternehmer beim Gang nach Asien. Im Interview mit der Unternehmeredition verrät er, für wen eine Repräsentanz in Singapur geeignet ist, was sie kostet und warum Hongkong aus seiner Sicht nur zweite Wahl ist.

Unternehmeredition: Hongkong und Singapur werden häufig miteinander verglichen. Viele westliche Unternehmen nutzen eine der beiden Städte, um von dort aus in Asien zu operieren. Welcher Standort passt für wen?

Ackermann: Das kommt in erster Linie darauf an, auf welchen Märkten ein Unternehmen aktiv ist. Wer ausschließlich in China operiert, sollte wahrscheinlich eine Niederlassung in Hongkong betreiben und von dort aus die geografische Nähe zu China nutzen. Singapur besticht hingegen durch die zentrale Lage inmitten Südostasiens. Viele aufstrebende Länder wie Malaysia, Indonesien, Thailand und Indien sind von hier aus optimal zu erreichen. Diese Länder sind inzwischen nicht nur als Produktionsstandort, sondern auch als Absatzmarkt sehr interessant. Wer auf diesen Märkten agiert, hat von Singapur aus einen klaren Vorteil.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielen die politischen Rahmenbedingungen?

Ackermann: Singapur profitiert von seiner politischen Unabhängigkeit, die der Regierung ermöglicht, optimale



Dr. Rüdiger Ackermann (re.) im Gespräch mit Andreas Uhde in Singapur

Bedingungen für Investoren zu schaffen. Hongkong ist als Teil der Volksrepublik China zweifelsohne dem Einfluss Pekings ausgesetzt. Niemand weiß, wie es nach Ablauf der 50-jährigen Übergangsfrist, die nach der Rückgabe der britischen Kronkolonie an China eingerichtet wurde, weitergehen wird. Insofern haben internationale Unternehmen in Hongkong längerfristig keine Planungssicherheit.

Unternehmeredition: Die meisten internationalen Unternehmen unterhalten eine Vertriebsgesellschaft in Singapur. Ist der Stadtstaat auch als Produktionsstandort interessant?

Ackermann: Für arbeitsintensive Lohnproduktion ist Singapur in der Regel nicht der geeignete Standort. Der Stadtstaat liegt auf einer relativ kleinen Insel, und somit ist die Fläche natürlich limitiert. Zudem sind die Löhne allgemein sehr viel höher als in den angrenzenden Ländern. Es gibt aber auch einige Fälle, in denen eine Produktion hier durchaus interessant sein kann. Vor allem Unternehmen, die auf hochqualifiziertes Personal angewiesen sind und den Verlust geistigen Eigentums fürchten, können von Singapur profitieren. Singapur ist, im direkten Vergleich zu Hongkong, sehr viel stärker und effizienter, was den Schutz geistigen Eigentums angeht. Aus diesem Grund haben sich unter anderem zahlreiche Unternehmen der Chemieindustrie in Singapur angesiedelt.

ZUR PERSON: DR. RÜDIGER ACKERMANN

Dr. Rüdiger Ackermann (ackermann@gsk-law.com.sg) ist seit 1999 als Rechtsanwalt in Singapur zugelassen, wo er seit 2009 als Büroleiter die Kanzlei GSK Stockmann + Kollegen vertritt. Zuvor war er – ebenfalls in Singapur – u.a. für namhafte Kanzleien als Niederlassungsleiter tätig. Zu den Arbeitsschwerpunkten von Ackermann und seinen Mitarbeitern zählen insbesondere Gesellschaftsgründungen und die anschließende Betreuung. Ackermann fungiert zudem als Direktor der lokalen Niederlassung zahlreicher deutscher Unternehmen. www.gsk.de

Unternehmeredition: Das Regime in Singapur ist bekanntermaßen sehr streng. Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit den Behörden beschreiben?

Ackermann: Exzellent. Meiner Meinung nach hat das Staatswesen hier die richtige Balance zwischen Rechtsdurchsetzung und Bürgerfreundlichkeit gefunden. Wir besprechen alle steuerlichen Probleme, die tagtäglich bei unseren Mandanten auftauchen, mit den Finanzämtern, und die Zusammenarbeit ist immer äußerst konstruktiv. Ich habe es zum Beispiel noch nie erlebt, dass ein Finanzamt eine Entscheidung getroffen hätte, die nicht nachvollziehbar oder investorenfeindlich gewesen wäre. Man wird von den Behörden nicht als Bittsteller, sondern als Kunde behandelt. Außerdem gibt es wegen der strikten Gesetzgebung wenig Kriminalität, was wiederum ein Umfeld schafft, in dem sich Unternehmen gerne ansiedeln.

Unternehmeredition: Aus welchen Branchen verspüren Sie im Moment ein besonderes Interesse an Singapur?

Ackermann: Interessanterweise aus allen Richtungen. Spontan denke ich da an die Bereiche Chemie, Maschinenbau, Dienstleistungen, Banken und Biotechnologie. 2010 ist ein absolutes Boomjahr, was Gesellschaftsgründungen angeht. In den zwölf Jahren, in denen ich mittlerweile in Singapur arbeite, habe ich noch nie so viele Gesellschaften angemeldet wie 2010.

Unternehmeredition: Die Arbeitslosigkeit liegt hierzulande bei 2,1%. Haben Unternehmen angesichts dessen nicht Probleme, geeignetes Personal zu finden?

Ackermann: Von dem Kampf um kluge Köpfe ist Singapur natürlich nicht ausgenommen. Ich sehe darin auch eine Begleiterscheinung des wirtschaftlichen Aufschwungs. Die Situation ist meiner Einschätzung nach in China allerdings auch nicht anders. Warum sollte ein gut ausgebildeter Ingenieur in Asien weniger Gehalt verlangen als ein Kollege in Deutschland? Global sehe ich für Fachkräfte, beispielsweise im Maschinenbau, nur geringe Unterschiede bei den Gehältern für exzellent ausgebildetes Personal.



Singapur: Gute Balance zwischen Rechtsdurchsetzung und Bürgerfreundlichkeit

Unternehmeredition: Welche Vorbereitungen sollten Unternehmen treffen, bevor sie in Asien eine Niederlassung aufbauen?

Ackermann: Zunächst sollten sie eine fundierte Marktanalyse durchführen, um herauszufinden, wo sich der Hauptabsatzmarkt der Produkte befindet. Der Standpunkt sollte dann entsprechend ausgewählt werden. Wenn sich der Absatz eines Unternehmens auf China konzentriert, könnten

sich Shanghai oder Hongkong anbieten. Wenn der Großteil der Produkte in Indien verkauft werden soll, ist zu überlegen, einen Stützpunkt in Pune, Hyderabad oder Deli aufzubauen. Darüber hinaus sollte man sich die kulturellen Unterschiede deutlich vor Augen führen und darauf achten, dass die entsendeten Mitarbeiter in der Lage sind, auf diese einzugehen. Die Gefahr ist schließlich groß, dass Vertriebsmitarbeiter, die in Deutschland Spitzenleistungen erzielen, in Asien scheitern. Es geht nicht ohne Lernprozess.

Unternehmeredition: Was ist in Bezug auf eine mögliche Produktionsverlagerung zu beachten?

Ackermann: Vor einem solchen Schritt sollte ein Unternehmen auf jeden Fall ausloten, welchen Stellenwert die Qualität seiner Produkte hat. Spielt die Qualität die ausschlaggebende Rolle beim Absatzerfolg, muss sehr genau überlegt werden, ob die Produktion nach Asien verlagert und das Risiko von Qualitätseinbußen in Kauf genommen werden soll. Ich höre immer wieder Klagen über die Qualität der Produkte von Unternehmen, die in China herstellen lassen. Es gibt auch immer mehr Fälle, in denen aus diesem Grund die Produktion von Asien nach Europa zurück verlagert wurde. Manchmal kann es sich aber auch lohnen, bei der Qualität Abstriche zu machen und dafür das Produkt zu einem niedrigeren Preis anzubieten.

Unternehmeredition: Was kostet die Errichtung einer einsatzfähigen Gesellschaft in Singapur?

Ackermann: Für die Errichtung und den Unterhalt einer Gesellschaft fallen etwa 4.000 EUR im Jahr an. Dazu kommt die Miete für das Büro. Im German Centre kostet beispielsweise der günstigste Basis-Desk ca. 350 EUR im Monat. Ein Mitarbeiter, der sich um Marktbeobachtung oder Vertrieb kümmert, ist auf dem lokalen Arbeitsmarkt ab ca. 2.500 EUR Gehalt im Monat zu finden.

Unternehmeredition: Sie sind in Baden-Württemberg aufgewachsen und leben nun seit über zehn Jahren in Singapur. Wie erleben Sie persönlich die kulturellen Unterschiede?

Ackermann: Am Anfang habe ich einen deutlichen Umstellungsprozess durchlebt. Die kulturelle Barriere sollte keinesfalls unterschätzt werden. Es kommt zum Beispiel vor, dass sich ein Asiate durch eine aus unserer Sicht freundliche Geste vor den Kopf gestoßen fühlt. Daneben muss man sich natürlich auch an viele Dinge des täglichen Lebens gewöhnen, die einem anfangs fremd erscheinen. So habe ich mich auch nach zwölf Jahren noch nicht mit der asiatischen Küche angefreundet. Zum Glück haben in den letzten Jahren einige deutsche Restaurants und Geschäfte mit deutschen Produkten eröffnet. Ein besonderes Highlight war für mich in diesem Zusammenhang der Empfang von Herrn Ministerpräsident Mappus hier im German Centre am vergangenen Sonntag, bei dem schwäbisches Essen serviert wurde.

Unternehmeredition: Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Uhde.
redaktion@unternehmeredition.de

„Indien ist einer der interessantesten Wachstumsmärkte Asiens“

Interview mit Martin Fuchs, German Centre Delhi.Gurgaon, und Karl-Heinz Sturm, BayernLB

Im Herbst 2008 eröffnete die Bayerische Landesbank (BayernLB) zusammen mit der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) ein German Centre in Indien – Standort ist Gurgaon im Industriegürtel von Delhi. Das Zentrum soll mittelständischen Unternehmen mit einer Kombination aus Büroräumen und Dienstleistungen nach westlichen Standards den Markteintritt in Indien erleichtern. Im Interview sprechen Martin Fuchs, seit Juli Geschäftsführer des German Centre Delhi.Gurgaon, sowie Karl-Heinz Sturm, Mitglied des Board of Directors des German Centre, über das Konzept, den Standort Delhi-Gurgaon sowie das Potenzial des deutschen Mittelstandes in Indien.

Unternehmeredition: Herr Sturm, worin lag die Motivation der BayernLB sowie der LBBW, die German Centres ins Leben zu rufen? Was sind die Vorteile eines German Centre aus Sicht des Unternehmers?

Sturm: Die Idee der German Centres wurde Mitte der 90er Jahre von Wirtschaft, Politik und Banken entwickelt und zum ersten Mal 1995 am Standort Singapur umgesetzt. Ziel war es, besonders Mittelständlern den Eintritt in entfernte und schwierige Wachstumsmärkte zu erleichtern. Mittlerweile umfasst das Netzwerk neben Delhi.Gurgaon Häuser in Peking, Jakarta, Mexiko-Stadt, Shanghai und Singapur. Ein neues Centre der LBBW wird 2011 in Moskau bezugsfertig sein. Die German Centres haben bis heute mehr als 1.800 deutsche Mieter auf dem Weg in neue Märkte begleitet. Sie bieten deutschen Unternehmen als erste Anlaufstelle vor Ort Büro- und Gewerbeflächen, Dienstleistungen rund ums Tagesgeschäft und einen schnellen Zugang zu Netzwerken. Unterstützt werden sie dabei von den Bundes- und Länderministerien, dem Industrie- und Handelskammertag, den Auslandshandelskammern sowie den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft.

ZU DEN PERSONEN: MARTIN FUCHS
UND KARL-HEINZ STURM

Martin Fuchs ist Geschäftsführer des German Centre Delhi.Gurgaon, Karl-Heinz Sturm verantwortet bei der BayernLB den Bereich Beteiligungen und ist Mitglied im Board of Directors des German Centre.
www.gurgaon.germancentre.com,
www.germancentre.com.



Martin Fuchs



Karl-Heinz Sturm

Unternehmeredition: Das German Centre in Delhi-Gurgaon wurde im November 2008 eröffnet. Wie viele Unternehmen haben sich seitdem dort angesiedelt? Welches Zwischenfazit ziehen Sie?

Sturm: Insgesamt stehen mittelständischen Firmen rund 50 Büros auf 4.250 qm vermietbarer Fläche zur Verfügung. Bisher haben sich 18 Unternehmen angesiedelt, was uns momentan ca. ein Drittel Auslastung beschert. Vor der Eröffnung des German Centre vor zwei Jahren hatten rund 200 Firmen ernsthaftes Interesse signalisiert, sich dort anzusiedeln – dann hatte jedoch der Großteil davon infolge des Attentats in Mumbai, aber vor allem wegen der Weltwirtschaftskrise seine Pläne auf Eis gelegt. Seit einem halben Jahr allerdings steigt langsam wieder das Interesse der Firmen an Indien. Unsere Mieter kommen aus zahlreichen unterschiedlichen Branchen und verkörpern den klassischen deutschen Mittelstand. So gibt es neben Automobilzulieferern oder Maschinenbauern auch Firmen aus den Bereichen Elektrotechnik, IT/Telekommunikation/Medien, aber auch aus der Konsumgüterbranche. Außerdem hat sich eine Beratungs- und Prüfungsgesellschaft angesiedelt, die besonders beim Markteintritt unterstützt.

Unternehmeredition: Herr Fuchs, was spricht aus Ihrer Sicht für den Standort Gurgaon?

Fuchs: Dafür sprechen eine moderne Infrastruktur, die hohe Konzentration nationaler und internationaler

Unternehmen, die sehr gute Verkehrsanbindung und vor allem die Nähe zur Hauptstadt Delhi – der Indira Gandhi International Airport ist nur 15 km entfernt. Delhi ist Regierungssitz, Wirtschaftsmetropole und Messestandort, hat einen hohen Urbanisierungsgrad sowie einen umfassenden Dienstleistungssektor. Gerade Firmen am Anfang ihres Engagements in Indien brauchen eine zentrale Ausgangsbasis, von der aus sie bei Bedarf sukzessive weitere Standorte eröffnen können. Mittelständische Firmen, die mit begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen haushalten müssen, beginnen erfahrungsgemäß mit kleinen Büroeinheiten, die oft auf dem lokalen Markt Mangelware sind. Sie brauchen Unterstützung von Dienstleistern wie Steuer-, Rechts- oder Personalberatern, die sie aber nicht im eigenen Unternehmen vorhalten wollen. Praktische Hilfe im Tagesgeschäft, der Austausch mit bereits ansässigen deutschen Firmen und der schnelle Zugang zu Marktinformationen sind weitere Pluspunkte für den Start im German Centre.



Erste Anlaufstelle für deutsche Firmen: Das German Centre in Gurgaon im Industriegürtel von Delhi

Unternehmeredition: Wo sehen Sie die größten Chancen für den Mittelstand in Indien?

Fuchs: Indien ist einer der interessantesten Wachstumsmärkte Asiens. Bereits heute ist Indien gemessen an der Kaufkraft die viertgrößte Wirtschaftsmacht der Welt nach den USA, China und Japan. Der aufstrebende Markt lockt viele deutsche Firmen an – vom Maschinenbau oder der Kommunikations- und Informationstechnologie über

an Fachkräften und dem unabhängigen Rechtssystem, sondern vor allem auch im stetig wachsenden Absatzmarkt. Die kaufkräftige Mittelschicht Indiens wächst in Riesenschritten und macht dadurch Indien zu einem der attraktivsten Exportmärkte.

Unternehmeredition: Wieso sollte man als deutscher Mittelständler bei der Expansion nach Asien zunächst eher in Indien als in China starten?

Fuchs: Der indische Kontinent ist zeitlich und logistisch näher – er bietet ein Tor nach Westen, also Europa, und ein Tor nach Osten, also in den asiatischen Markt. Die englische Sprache und die Mentalität in Indien machen es dem Westeuropäer leichter, dort Fuß zu fassen, als etwa in China. Es ist ein bisschen näher dran an dem, was wir kennen. Wesentliche Vorteile ergeben sich aus der Rechtssicherheit und dem Patentschutz. Außerdem sind die Deutschen in Indien sehr angesehen und beliebt, sowohl menschlich als auch fachlich, sodass sie einen Vorteil gegenüber Firmen aus anderen europäischen Ländern haben.



Karl-Heinz Sturm (2.v.l.), Martin Fuchs und Sylvia Hausbeck, BayernLB, im Gespräch mit Markus Hofelich (l.), Chefredakteur der Unternehmeredition, in der Münchner Zentrale der Bayerischen Landesbank.

die Textilwirtschaft und den Metall- und Fahrzeugbau bis hin zur Elektroindustrie und Biotechnologie. Rund 1.800 deutsche Firmen sind bereits in Indien aktiv. Bislang nutzen jedoch vor allem Großunternehmen die Chancen, im Mittelstand gibt es noch großen Nachholbedarf. Die Vorteile Indiens liegen nicht nur in der politischen Stabilität des Landes, dem ausreichenden Angebot

Unternehmeredition: Herr Fuchs, Herr Sturm, vielen Dank für das Gespräch!

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

Gut vorbereitet nach Indien

Wegweiser durch den bürokratischen Dschungel des Subkontinents

Von Thomas Weidlich, Partner, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Indiens beeindruckende wirtschaftliche Entwicklung steht heute fest im Blickpunkt der Weltöffentlichkeit. Die Wirtschaft des Landes wächst wieder unvermindert mit durchschnittlich 8% im Jahr. Deutschland ist zum wichtigsten europäischen Handelspartner geworden und für ein Viertel des gesamten Handelsvolumens zwischen der EU und Indien verantwortlich. Deutsche Investoren haben die Bedeutung Indiens als Produktions- und Wirtschaftszentrum erkannt, und viele deutsche Großkonzerne und mittelständische Unternehmen sind seit Jahren auf dem Subkontinent tätig oder planen den Markteintritt in naher Zukunft.

Herausforderungen für ausländische Investoren

Als ehemalige britische Kolonie ist Indien stark vom englischen Recht und insbesondere der Common-Law-Tradition geprägt. Englisch ist Rechtssprache und vor allem das Handels- und Gesellschaftsrecht ist englischen Gesetzen entlehnt, auch wenn sich das indische Recht über die Jahre sehr eigenständig entwickelt hat. Nicht zuletzt gibt die stabile Demokratie Rechtssicherheit für Investoren. Bei all diesen positiven Vorzeichen bleibt aber zu konstatieren, dass Unternehmen in Indien nach wie vor mit einer Vielzahl an Vorschriften und bürokratischen Hemmnissen sowie unflexiblen arbeitsrechtlichen Regelungen zu kämpfen haben. Das indische Gerichtssystem ist problematisch und durch die chronische Überlastung vor allem langsam. Auch die Anerkennung ausländischer Gerichtsurteile gestaltet sich regelmäßig sehr langwierig.

Genehmigung ausländischer Direktinvestitionen

Die ersten Schritte sind indes meistens schnell gemacht: Indiens Wirtschaftspolitik zielt klar auf eine Förderung ausländischer Direktinvestitionen und begrüßt diese in



Thomas Weidlich

nahezu allen Wirtschaftszweigen. In den meisten Sektoren und für fast alle Produktionsvorhaben sind ausländische Direktinvestitionen ohne Genehmigung durch die Behörden zulässig (sogenannte Automatic Route). Dazu gehören unter gewissen Auflagen auch Handelsaktivitäten. Lediglich eine Anzeige bei der Reserve Bank of India (RBI) ist erforderlich. Ausnahmen zu der genehmigungsfreien Automatic Route, in denen eine Genehmigung durch das Foreign Investment Promotion Board (FIPB) erforderlich ist, sind gesetzlich festgelegt. Dies betrifft vor allem Bereiche, die politisch oder wirtschaftlich von wesentlicher strategischer Bedeutung sind, wie etwa der Atomsektor, der Schienenverkehr, der Finanz-, Versicherungs- und Telekommunikationssektor, zum Teil auch Geschäfte mit Immobilien und, bis auf einige Ausnahmen, der Landwirtschaftssektor und die Gewinnung bestimmter Rohstoffe. In diesen Bereichen ist eine ausländische Direktinvestition generell nicht oder nur bis zu bestimmten Beteiligungsquoten (sogenannte Sectoral Caps) zulässig. Ausländische Investoren, die bereits vor dem 12. Januar 2005 in Indien (ausgenommen ist der IT-Sektor) im Rahmen eines Joint Ventures oder einer technischen Kooperation investiert haben, benötigen für Folgeinvestitionen in demselben Wirtschaftszweig ebenfalls eine staatliche Erlaubnis.

ZU PERSON: THOMAS WEIDLICH

Thomas Weidlich, LL.M. (Hull) (thomas.weidlich@luther-lawfirm.com) ist Rechtsanwalt und Partner der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH und an den Standorten Köln und Shanghai tätig.
www.luther-lawfirm.com

Sorgfältige Wahl der Rechtsform – die Repräsentanz

Ausländer operieren in Indien in den meisten Fällen über eine 100%ige Tochtergesellschaft oder durch ein Joint Venture mit einem indischen Partner. Wenn es darum geht, zunächst die Marktgegebenheiten in Indien mit möglichst geringem Aufwand zu erforschen, kann dies über eine Repräsentanz (Liaison Office), ein Projektbüro oder eine Zweigniederlassung erfolgen. Daneben kommt selbstverständlich auch die Zusammenarbeit mit einem indischen Handelsvertreter oder Vertragshändler in

Betracht, auf die in diesem Beitrag aber nicht näher eingegangen wird. Eine Repräsentanz darf selbst keine geschäftlichen Aktivitäten vornehmen. Sie dient vornehmlich der Informationsbeschaffung über Marktchancen und ermöglicht es dem ausländischen Investor, den indischen Markt zu sondieren. Die Repräsentanz darf aber keine weiteren Geschäftsaktivitäten aufnehmen und insbesondere kein Einkommen in Indien generieren. Die Genehmigung wird seit dem 1.2.2010 durch sogenannte Authorized Dealers (Banken) und nicht mehr durch die Zentralbank (RBI) erteilt und ist meist für drei Jahre gültig.

Anzeige

BAYERN  INTERNATIONAL
Ein Unternehmen der Bayerischen Staatsregierung



KOMPETENZ FÜR AUSLANDSMÄRKTE

SIE WOLLEN NEUE MÄRKTE ERSCHLIESSEN?

Ihr Partner: Bayern International

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

Kontakt über 089 - 66 05 66 - 0 oder das Internet

WWW.BAYERN-INTERNATIONAL.DE



Lotusblütentempel in Neu Dehli: Tradition und Moderne, Hemmendes und Zukunftsweisendes gehen in Indien eine unverwechselbare Mischung ein.

Eigene Tochtergesellschaft als Alternative

Die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft ist für Ausländer seit 2002 in den meisten Bereichen erlaubt. Von den etwa 1.500 in Indien vertretenen deutschen Unternehmen dürfte inzwischen über die Hälfte mit einer 100%igen Tochtergesellschaft agieren. Ausländische Unternehmen wählen in den meisten Fällen die Rechtsform einer Private Limited Company, die in etwa der deutschen GmbH entspricht. Im internationalen Vergleich ist die Gründung sehr komplex und dauert mehrere Wochen oder sogar Monate. Im Zuge der fortschreitenden Liberalisierung der letzten Jahre wurde mit der Limited Liability Partnership (LLP) eine neue, flexible Gesellschaftsform eingeführt. Die LLP ist eine eigenständige juristische Person und verbindet die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten einer Personengesellschaft mit dem Vorteil der beschränkten Haftung einer Kapitalgesellschaft. Aufgrund der geringen Gründungskosten, der Haftungsbeschränkung der Gesellschafter sowie der organisatorischen Flexibilität dürfte die LLP gerade für kleine und mittlere Unternehmen von Interesse sein. Allerdings fehlen noch einige Umsetzungsregelungen, so dass der Praxistest der LLP noch aussteht.

Weitere Option: das Joint Venture

Deutsche Unternehmen entscheiden sich vergleichsweise häufig für ein Joint Venture mit indischen Firmen, um bei

den nicht zu unterschätzenden Herausforderungen eines Markteintritts in Indien einen lokalen Partner zur Seite zu haben. Allerdings ist die Zahl der neu gegründeten deutsch-indischen Joint Ventures seit Beginn des neuen Jahrtausends rückläufig. In den meisten Fällen können Joint Ventures unter der Automatic Route gegründet werden und bedürfen keiner Genehmigung durch das FIPB. Vorsicht ist angebracht, falls ein ausländischer Investor bereits ein Joint Venture mit einem indischen Partner eingegangen ist. Soweit das erste Joint Venture vor dem 12. Ja-

nuar 2005 gegründet wurde, bedürfen alle weiteren Investitionen, die sich auf das gleiche Geschäftsfeld beziehen („same field“), der Genehmigung durch das FIPB, welche wiederum nur dann erteilt wird, wenn der indische Partner zustimmt. Diese den indischen Partner schützende Regelung soll aber gelockert oder ganz abgeschafft werden.

Indien holt gegenüber China auf

Beim Vergleich mit der anderen rasant aufsteigenden Wirtschaftsmacht Asiens fallen deutliche Unterschiede zwischen China und Indien auf. So ist Indien insgesamt stärker europäisch geprägt und bietet eine höhere Rechtssicherheit als das weniger transparente chinesische Regelungssystem. Englisch als Handelssprache gibt Indien einen natürlichen Vorsprung vor China. Schließlich besitzt Indien im Vergleich zu China ein weiter entwickeltes Finanzsystem und einen deutlich besseren Schutz geistigen Eigentums. Vielfach wird von deutschen Unternehmen auch bestätigt, dass sich Investitionen in Indien häufiger und schneller rechnen, als dies in China der Fall ist. All dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich Unternehmen aufgrund der zeitraubenden und umständlichen Bürokratie oft mit überraschenden rechtlichen Vorgaben konfrontiert sehen. Mit guter Vorbereitung wird der Markteintritt in Indien aber gelingen.

BANK ON GERMANY

As a central institution for around 1,000 cooperative banks in Germany we have long been known for our stability and reliability. We are one of the market leaders in Germany and a renowned commercial bank with comprehensive expertise in international financing solutions and representations in major financial and commercial centers. Find out more about us: www.dzbank.com.

Strategien zum Markteinstieg in Russland

Mit Planung, transparenten Strukturen und Detailarbeit zum Erfolg

Von Ulf Schneider, geschäftsführender Gesellschafter, Russia Consulting Group

6.000 deutsche Unternehmen sind bereits auf dem russischen Markt vertreten. Viele weitere betreiben reines Exportgeschäft in das riesige Land mit elf Zeitzonen von Kamtschatka bis Kaliningrad. Durch die von Präsident Medwedew vorangetriebene Modernisierungsoffensive entwickeln sich für deutsche Unternehmen weitere Absatzchancen. Die richtige Strategie und Umsetzung sind der Schlüssel zum Erfolg.

Welche Branchen sind gefragt?

Im Rahmen der Modernisierungsoffensive der russischen Regierung sollten gerade deutsche Firmen einen Vorteil haben. Es geht um Maschinen und Anlagen, die in russischen Unternehmen benötigt werden. Die Infrastruktur inklusive des Straßen- und Eisenbahnnetzes wird ausgebaut. Der Bausektor zieht wieder an, und Gebäude, die vor zehn Jahren fertig gestellt wurden, zeigen, welche qualitativen Unterschiede es abhängig von der Bautechnologie und Bauausführung gibt. Zum Teil bilden sich regionale Branchenschwerpunkte wie z.B. St. Petersburg und Kaluga für die Automobilindustrie.

Exportgeschäft, Repräsentanz oder Tochtergesellschaft?

Viele Unternehmen beginnen zunächst mit reinem Exportgeschäft nach Russland. Dies ist eine einfache Möglichkeit, sich mit den Geschäftsgepflogenheiten vor Ort vertraut zu machen. Die meisten Waren, die nach Russland geliefert werden, unterliegen einer Zertifizierung durch die russischen Behörden, genannt GOST-R. Ohne diese Zertifizierung wird keine Verzollung vorgenommen. Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung einer Präsenz vor Ort. Bereits eine Visitenkarte auf russisch mit einer Moskauer Telefonnummer zeigt dem Geschäftspartner, wie ernst es dem deutschen Unternehmer mit dem Russlandgeschäft ist. Eine feste Repräsentanz vor Ort ist häufig der nächste Schritt. Bereits kleine Repräsentanzen sind in Russland voll buchhaltungspflichtig, und jedes Quartal müssen ca. 15 Berichte bei diversen

Behörden eingereicht werden. Mit einer Tochtergesellschaft kann das deutsche Unternehmen dann auch selbst Import abwickeln und nimmt dem Kunden dadurch viel Bürokratie ab. Viele russische Unternehmen – und z.T. auch große deutsche Unternehmen in Russland – lassen sich nur durch Firmen beliefern, die in Russland mit einer Tochtergesellschaft vertreten sind.



Ulf Schneider

Produktionsaufbau in Russland

Die Krönung der Geschäftstätigkeit in Russland ist die Produktion vor Ort. Viele Fragen stellen sich: Alles selbst errichten auf der grünen Wiese oder lieber ein Werk kaufen und modernisieren? Lieber alles alleine versuchen oder mit einem Joint Venture-Partner? Und welches Gebiet ist der richtige Standort? Beim Kauf eines existierenden Werkes kommt es sehr auf eine aussagekräftige Due Diligence an. Erfahrungsgemäß kommt es zu vielen negativen Überraschungen nach der Übernahme. Dazu gehören z.B. sehr spezifische Vorschriften über ggf. notwendige Produktionslizenzen, die bei geringer Veränderung des Produktionsverfahrens neu beantragt werden müssen. Auch die evtl. erforderliche größere Stromleistung kann sich als Problem herausstellen. Auf der anderen Seite kann sich der Bau auf der grünen Wiese zu einem Mega-Projekt entwickeln. Ein Grundstück mit Baugenehmigung ist wertlos, sofern man mit dem Strom- und Gasversorgern nicht gleichzeitig gute Vereinbarungen getroffen hat. Die Infrastruktur mag vorhanden sein, den Schalter umzulegen kann jedoch noch sehr teuer werden. Vor Joint Ventures wird i.d.R. gewarnt. Die Interessen der Beteiligten divergieren meist sehr schnell, und so kann ein Projekt unerwartet zum Stillstand kommen. Meist ist es besser, gute lokale Experten zu finden, die sich in der Branche auskennen, und man bleibt 100%-iger Hausherr seines Unternehmens. Bei der Standortwahl sollte berücksichtigt werden: Gibt es in der Region ausreichend potenzielle Mitarbeiter, kommen Lieferanten gut zum

ZUR PERSON: ULF SCHNEIDER

Ulf Schneider ist geschäftsführender Gesellschafter der Russia Consulting. Die Gesellschaft berät beim Markteintritt sowie bei steuerlichen und buchhalterischen Fragen. www.russia-consulting.eu

Werk und können die Kunden zügig versorgt werden? Sofern Mitarbeiter aus der deutschen Zentrale benötigt werden – deren Einsatz ist i.d.R. absolut notwendig –, muss überlegt werden, ob der Standort ausreichend attraktiv ist.

Russland ist kein Billiglohnland

Wer in Russland eine Produktion aufbauen möchte, um billiger produzieren zu können, täuscht sich. Russland ist eindeutig kein Billiglohnland. Produktion vor Ort ist i.d.R. auch nur für den heimischen Markt geeignet. Die Kostenvorteile liegen vor allem beim Zoll und, abhängig vom Produkt, bei den Transportkosten. Der Produktionsaufbau in Russland für Automobilzulieferer wird noch dadurch vorangetrieben, dass die westlichen Hersteller wie VW etc. selbst im Rahmen der Montage vor Ort Vereinbarungen mit der russischen Regierung haben, wie schnell sie gewisse Anteile lokaler Produktion erreichen müssen. Ford mit Produktion in St. Petersburg hatte hier erhebliche Probleme, da man lokal nicht ausreichend Zulieferer fand.

Attraktive Steuersätze

Russlands Steuerverwaltung hat ähnlich wie die Zollbehörden keinen guten Ruf. Korruption und eine übermäßige Bürokratie wird ihnen nachgesagt. Dabei hat sich in den letzten zehn Jahren doch vieles stark verbessert. Richtig ist, dass der Aufwand für das Steuerwesen – i.d.R. kümmern sich darum die Buchhalter in Russland – ein Vielfaches von dem ist, was wir in Deutschland gewohnt sind. Diesem sehr großen Verwaltungsaufwand steht jedoch ein an sich attraktives Steuersystem gegenüber. Die Gewinnbesteuerung ist mit 20% deutlich niedriger als in Deutschland, und die persönliche Einkommensteuer mit 13% ohne Progression und fast ohne Ausnahmen entspricht dem, was in Deutschland häufig gefordert wird. Das deutsch-russische Doppelbesteuerungsabkommen basiert auf internationalen Standards und sieht viele Vergünstigungen gerade im Bereich von Quellensteuern vor.

Controlling – Überblick behalten

Korruption ist immer noch ein großes Übel in Russland. Zu häufig und zu früh geben auch westliche Unternehmen auf. Wenn man hartnäckig bleibt, sich nicht unter Zeitdruck setzen lässt und eine klare Linie verfolgt, kann man i.d.R. Geschäfte vollkommen legal abwickeln. Wer diesen Pfad verlässt, landet schnell in einer Sackgasse und wird vom Bumerang getroffen. Dies beginnt bereits bei der Importabwicklung, bei der sich einige Unternehmen durch Zwischenhändler den Prozess des Imports abnehmen lassen, wohl wissend, dass graue Importstrukturen angewendet werden. Der Bumerang kommt spätestens bei der nächsten Steuerprüfung. Man sollte sich auf keine Strukturen einlassen, die man nicht selbst versteht. Bei zu komplexen Strukturen verliert man schnell den Überblick und damit auch schnell seine Investition. Ein sinnvolles Controlling-System ist gerade in Russland unabdinglich. Dazu gehören z.B. die Einrichtung eines übersichtlichen Warenwirtschaftssystems und einer guten Finanzanalyse, die strikte Einhaltung eines Vier-Augen-Prinzips bei Unterschriftenrechten und eine strukturierte Kommunikation zwischen Zentrale und Büro in Russland.

Jetzt durchstarten

Russen schätzen eine Präsenz vor Ort, After Sales-Service und einen guten persönlichen Draht auf Augenhöhe. Russische Sprachkenntnisse, wenn auch nur einige wenige warme Sätze, sind ebenfalls hilfreich. Die Geschäftsanbahnung dauert deutlich länger als im Rest Europas. Das Russland-Geschäft erfordert Vollblutmanager und ist kein Teilzeitjob. Weitsicht und gleichzeitig Detailarbeit sind erforderlich. Überheblichkeit sollte spätestens an der Grenze abgelegt werden, und an Stelle dessen ist Achtung vor den Menschen in Russland angebracht. Wer dies beherzigt, hat viele Chancen im Russland-Geschäft.

Anzeige



Atreus-Einsatzspektrum

Außergewöhnliche Unternehmenssituationen

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

Programm- und Projektmanagement

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

Klassische Personalbeschaffungsprobleme

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

Internationale Aufgaben

wie Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften, Krisenmanagement oder Umsetzung von Wachstumszielen

Coaching

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

Wir gestalten Erfolg

Atreus ist Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland.

www.atreus.de

Atreus GmbH

Landshuter Allee 10
D-80637 München

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

kontakt@atreus.de

ATREUS
interim management

„Afrika ist nicht gleich Afrika“

Interview mit Christian Angermayer, CEO,
Angermayer, Brumm & Lange Group

Bei den Internationalisierungsstrategien des deutschen Mittelstandes stehen vor allem Asien, Osteuropa und die BRIC-Staaten im Vordergrund. Afrika dagegen fristet eher ein Schattendasein. Die Merchant Banking Gruppe Angermayer, Brumm & Lange Group ist dort an einigen Standorten vertreten. Im Interview spricht CEO Christian Angermayer darüber, warum der schwarze Kontinent ein „must“ für deutsche Firmen ist, in welchen Branchen die größten Chancen für den deutschen Mittelstand zu finden sind und welche Risiken ein afrikanisches Investment birgt.

Unternehmeredition: Herr Angermayer, warum ist der schwarze Kontinent Ihrer Meinung nach ein „must“ für deutsche Firmen?

Angermayer: Ihre Frage weist bereits auf einen der wichtigsten Gründe für Afrika hin: Natürlich sind die BRIC-Staaten und Osteuropa sowie Asien als Regionen sehr interessant, aber das wissen eben auch die meisten. Afrika hingegen ist für viele noch der große, unbekannte und auch in weiten Teilen unerschlossene Kontinent. Und genau deshalb können sich Unternehmen dort heute optimal positionieren. Wenn unsere Erwartung eintrifft, dass zumindest einige Staaten Afrikas das wiederholen, was den meisten asiatischen Staaten in den vergangenen 15 Jahren gelungen ist, wird sich dieser Pionierschritt mehr als auszahlen. Viele Unternehmen würden sich heute sicher wünschen, sich frühzeitiger in China, Indien und Co. positioniert zu haben. Jetzt gibt es nochmals eine Chance.

Unternehmeredition: Sie beschränken Ihre Aussage auf einige Staaten Afrikas, warum das?

Angermayer: So wie Europa nicht gleich Europa ist, ist Afrika ist nicht gleich Afrika. Es macht wenig Sinn, alle 48 Staaten gleich zu setzen – zu unterschiedlich sind die ökonomischen und politischen Voraussetzungen und vor allem zu unterschiedlich sind die jeweiligen Rohstoffvorkommen.

ZUR PERSON: CHRISTIAN ANGERMAYER

Christian Angermayer ist Mitbegründer und CEO der Angermayer, Brumm & Lange Group (ABL Group), einer unabhängigen Merchant Banking Gruppe mit den Geschäftsbereichen Asset Management, Finanzberatung und Investment Banking. www.abl-group.de



Christian Angermayer

Nicht zu vergessen die schiere Größe des Kontinents: Afrika ist etwa so groß wie China, Europa und die USA zusammen. Ein Unternehmen muss sich also genau überlegen, in welchen Staaten es wirklich präsent sein will.

Unternehmeredition: Sie haben es gerade selbst angesprochen: In der öffentlichen Wahrnehmung nimmt Afrika eher den Platz eines bedeutenden Rohstoffstandortes und Beschaffungsmarktes ein als den eines lukrativen Absatzmarktes oder Produktionsstandortes. In welchen Branchen sehen Sie die größten Chancen für den deutschen Mittelstand?

Angermayer: Ja, heute ist der Aufschwung Afrikas vor allem durch den Rohstoffreichtum geprägt, und das ist auch gut, denn so erhalten viele afrikanische Staaten die notwendige Liquidität. Häufig ist dieser Rohstoffaufschwung verbunden mit einem Wechsel weg von weltweit geächteten Diktaturen hin zu „soft-autoritären“ Strukturen analog China und Singapur – oder gar zu demokratischen Systeme-

men. Mit dieser Entwicklung einher geht dann vor allem auch eine kaufkräftige Mittelschicht, die an vielen internationalen Produkten Interesse hat. So verfügen einige Länder Afrikas heute bereits über eine Mobiltelefonichte von mehr als 90% – und dies ist ein weiter wachsender Markt einschließlich aller Zulieferbranchen. Ebenfalls hoch spannend sind der Dienstleistungssektor, der Bausektor sowie jegliche Art von Agribusiness, also neben der Landwirtschaft auch alle vor- und nachgelagerten Aktivitäten in diesem Sektor.

Unternehmeredition: Afrika ist in vielen Teilen geprägt von politischer Unsicherheit und Armut. Wo sehen Sie die größten Risiken, und wie sollten Unternehmer damit umgehen?

Angermayer: Zunächst einmal: Ja, es gibt politische Risiken. Doch sind diese bei weitem nicht so hoch, wie sie von Europa aus wahrgenommen werden. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Investitionsschutzabkommen entweder zwischen Deutschland und den einzelnen Ländern oder von supranationalen Organisationen wie der Weltbank. Wir haben beispielsweise einen exklusiven Rahmenvertrag mit der MIGA, einer Tochter der Weltbank, die alle unsere Investments gegen jegliche Art von politischen Risiken absichert. Glücklicherweise haben viele Politiker und Institutionen inzwischen erkannt, dass nicht alleine Spenden und Entwicklungshilfe den Kontinent voranzubringen vermögen, sondern insbesondere privatwirtschaftliche Investments gebraucht werden.

Unternehmeredition: Die Länder und Regionen des afrikanischen Kontinents sind höchst unterschiedlich und in den wirtschaftlichen Strukturen noch teilweise von den ehemaligen Kolonialmächten geprägt. Wo gibt es das größte Potenzial für den Mittelstand aus Deutschland?

Angermayer: Unsere Favoriten sind die vier großen Märkte Nigeria, Angola, Kenia und Südafrika, die man als Emerging Markets bezeichnen kann, sowie die sogenannten Frontier Markets Uganda, Ruanda, Äquatorial Guinea, Ghana, Kamerun, Sambia, Botswana, Mosambik, Malawi und, sobald es politisch stabiler geworden ist, Simbabwe. Man kann keine Pauschalaussage treffen, welches dieser Länder am besten zum deutschen Mittelstand passt. Die wichtigste und zugleich pragmatische Frage ist sicher die der Sprache. Entweder Englisch oder Französisch ist ein Muss, und da insbesondere zu Beginn sehr viel Aufmerksamkeit des deutschen Top-Managements gefordert ist, sollte dieses in der jeweiligen Sprache sicher sein – womit automatisch eher eine Entscheidung für den frankophonen oder den englischsprachigen Raum fällt.

Unternehmeredition: Wie sollten Unternehmer bei einem geplanten Engagement in Afrika am besten vorgehen?

Angermayer: Ein guter Kontakt zur deutschen Botschaft ist sehr wichtig. Deutschland hat in den meisten afrikanischen Staaten eine sehr gute Reputation, und so haben wir



Markt mit Potenzial: Für Christian Angermayer ist Afrika ein „must“ für deutsche Firmen.

bei allen afrikanischen Botschaftern in Berlin eine sehr hohe Kooperationsbereitschaft erfahren. Die deutschen Botschafter vor Ort sind ebenfalls sehr wichtige, hilfsbereite Ansprechpartner und auch Türöffner. Eigene Mitarbeiter vor Ort sind unerlässlich. Und ganz wichtig: Afrika ist kein „overnight business“. Allzu oft haben die afrikanischen Partner Glücksritter kommen und gehen sehen, weshalb erst einmal eine gewisse Skepsis gegenüber Fremden herrscht. Aber Einsatz und Durchhalten lohnen sich.

Unternehmeredition: Welchen Bezug hat die Angermayer, Brumm & Lange Group zu Afrika, und wie können Sie deutsche Firmen bei der Expansion dorthin unterstützen?

Angermayer: Unsere Tochter Altira Group ist die Managerin der Business Development Gesellschaft ADC African Development Corporation, mit der wir uns an Banken und Versicherungen in Sub-Sahara-Afrika beteiligen. Bisher haben wir in zwei Banken in Äquatorial Guinea und Simbabwe sowie in zwei Banking-IT-Provider in Ruanda und Südafrika investiert. Unsere Philosophie ist sehr geprägt von „hands-on“, das heißt, wir stellen auch Teile des Top-Managements in unseren Beteiligungen und haben daher immer Kollegen vor Ort. Gleichzeitig sind wir mit unserer Tochter Silvia Quandt & Cie. AG einer der führenden Berater für den deutschen Mittelstand, was Börsengänge sowie Unternehmenszukäufe und -verkäufe angeht. Wir arbeiten in der gesamten Unternehmensgruppe sehr vernetzt, so dass die Investmentbanker bei der Silvia Quandt & Cie. AG auf das gesamte Know-how der ADC-Kollegen vor Ort ebenso wie der Mitarbeiter in den Bankbeteiligungen selbst in Afrika zugreifen und dieses Wissen dann ihren Kunden hier in Deutschland weitergeben können – sei es zum Anbahnen von Geschäftsbeziehungen oder sogar bei geplanten Zukäufen.

Unternehmeredition: Herr Angermayer, vielen Dank für das Gespräch.

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

Erfolgreich mit „jeitinho“

Interkulturelle Kompetenz im Geschäft mit Brasilien

Von Marion Keup, Inhaberin, Keup Training & Coaching

Brasilien gehört zur Gruppe der aufstrebenden BRIC-Staaten und boomt seit Jahren. Grund genug, die wichtigsten Erfolgsfaktoren für deutsch-brasilianische Geschäftsbeziehungen zu betrachten. Neben Finanzen, Statistiken oder Rechtsfragen liegen diese in den oft vernachlässigten, aber nicht minder wichtigen „weichen“ Faktoren der Kommunikations- und Verhaltensstrategien. Hier lauern kulturell bedingte Fallstricke, die Geschäftsbeziehungen belasten oder gar gefährden können.

Umgang mit Zeit

Einer der zentralen und meistbekanntesten Kulturunterschiede ist der Umgang mit Zeit. So entstehen auch in der deutsch-brasilianischen Zusammenarbeit immer wieder Missverständnisse oder gar Konflikte, wenn es um Pünktlichkeit oder Termintreue geht. Während die Metropolen Brasiliens eher westlich-amerikanisch geprägt sind, gehen die Uhren in vielen Regionen (v.a. Nordosten) deutlich langsamer. Darauf sollte man sich einstellen, indem man große Zeitpuffer einplant und sich mit viel Geduld wappnet.

Intensive Beziehungspflege

Etwas subtiler ist der Unterschied zwischen Sach- und Beziehungsorientierung. Während wir Deutschen dazu neigen, die Sache (Aufgaben, Inhalte) in den Vordergrund zu stellen, messen Brasilianer dem Zwischenmenschlichen größere Bedeutung bei, z.B. bei der Geschäftsanbahnung: Wie in vielen anderen Kulturen werden auch in Brasilien erst dann Geschäfte gemacht, wenn die „Chemie“ stimmt und ein Vertrauensverhältnis aufgebaut ist. Als Deutscher ist man gut beraten, den persönlichen Kontakt zu pflegen und stets auf Smalltalk einzugehen –

ZUR PERSON: MARION KEUP

Marion Keup (info@keup-training.de) ist Inhaberin von Keup Training & Coaching in Essen und unterstützt Unternehmen im Bereich internationaler Zusammenarbeit. Sie ist Autorin des neuen Fachbuchs „Internationale Kompetenz“, erschienen 2010 beim Gabler Verlag. www.internationale-kompetenz.de, www.keup-training.de



Marion Keup

selbst wenn es zunächst schwerfällt und man eigentlich am liebsten sofort „zur Sache“ kommen würde.

„Weich“ kommunizieren

Ist erst einmal die Beziehung gefestigt, erleichtert das die weitere Zusammenarbeit ungemein. Ob man kurzfristig eine bestimmte Information braucht, es zu Lieferverzögerungen kommt oder die Zahlungsmoral nachlässt – nichts ist so wertvoll wie ein guter Draht zu „seinem“ Brasilianer. Mit einem persönlichen Anruf erreicht man wesentlich mehr als mit schriftlichen Anfragen und Pochen auf sein „gutes Recht“. Wichtig ist vor allem, immer höflich zu bleiben, denn lautstarke Drohgebärden stoßen leicht auf Ablehnung und verfehlen ihr Ziel. Dieses Vorgehen hat noch einen anderen positiven Effekt: Man gilt als flexibel und Kenner des sogenannten „jeitinho“. Das heißt nämlich so viel wie „der kleine Ausweg, der Kniff“ und beschreibt das große Talent der Brasilianer zu improvisieren und auf kreative Art Hürden zu überwinden. Dafür werden oft informelle Wege beschritten und persönliche Netzwerke genutzt, die man sich im Brasiliengeschäft unbedingt aufbauen sollte. Vor allem, wenn man als Expatriate vor Ort ist, kommt man ohne diese nicht zurecht.

Empfehlungen

Von der Lockerheit und Offenheit der Brasilianer sollte man sich nicht täuschen lassen – es gibt mehr Kultur-

unterschiede zwischen Deutschen und Brasilianern als gemeinhin gedacht. Wichtig ist, sich gut vorzubereiten und Portugiesisch zu lernen, denn nicht immer trifft man auf Brasilianer mit guten Englischkenntnissen. Auch die Teilnahme an interkulturellen Trainings ist empfehlenswert, denn hier erfährt man nicht nur etwas über wichtige Kulturunterschiede, sondern lernt auch die eigene kulturelle Prägung zu reflektieren



Starke Unterschiede im Umgang mit der Zeit: Während Metropolen Brasiliens wie Rio de Janeiro eher westlich-amerikanisch geprägt sind, gehen die Uhren in ländlichen Regionen deutlich langsamer.

und kultursensibles Verhalten praktisch anzuwenden. Solche Vorbereitungen sind besonders bei einem längeren Auslandseinsatz unverzichtbar, soll er von Erfolg gekrönt sein.

Anzeige

Mittendrin im Mittelstand



Wolfgang Genczler
Regionaldirektor Sachsen

„Mittelstandsoskar“ wird er im Volksmund liebevoll genannt: der Mittelstandspreis der Oskar-Patzelt-Stiftung, mit dem die MERKUR BANK als Bank des Jahres 2010 ausgezeichnet wurde. Die MERKUR BANK wurde bereits zum zweiten Mal in Folge für diesen Preis nominiert. Entgegengenommen wurde er von Wolfgang Genczler, Regionaldirektor von Sachsen.

Ein starker Partner mit regionalen Wurzeln

Mittendrin zu sein heißt für die MERKUR BANK, vor Ort zu sein und die Bedürfnisse von Unternehmen in der Region zu verstehen. Mit mehr als 20 Jahren Präsenz in Bayern, Thüringen und Sachsen kann die MERKUR BANK dies auch beweisen. „Wir begleiten viele traditionsreiche und zugleich innovative Unternehmen aus dem Mittelstand“, ergänzt Wolfgang Genczler. Das Prinzip einer inhabergeführten Privatbank erlaubt den Mitarbeitern in den Niederlassungen und Filialen mehr Freiheit und Nähe zum Kunden als es klassische Banken mit einer zentralen Konzernstruktur zulassen.

Teamwork ermöglicht unternehmerischen und privaten Erfolg

Als Besonderheit bei der MERKUR BANK gilt das Unternehmens-Exposé mit wichtigen Kennzahlen, das die Berater individuell im Dialog mit dem Kunden für jedes Unternehmen entwickeln. „Ein weiterer Erfolgsfaktor in der Beratung von mittelständischen Unternehmern liegt in unserem Teamwork“, erklärt Regionaldirektor Michael Schmitt. „Unsere Berater tauschen sich regelmäßig über gemeinsame Kunden aus.“ So können optimal abgestimmte Empfehlungen zu Eigenkapitalquote, Liquiditätsbedarf und privater Vermögensplanung gegeben werden.

„Wenn es unseren Kunden gut geht, geht es auch der Region gut. Davon profitieren wiederum wir als Privatbank, sowohl bei Firmenkunden als auch im Privatkundengeschäft“, ergänzt Helmut Roscher selbstbewusst. Vielleicht ist es ja auch dieses ansteckende Selbstbewusstsein, was die MERKUR BANK so erfolgreich macht.



Michael Schmitt
Regionaldirektor Thüringen



Helmut Roscher
Regionaldirektor Bayern

Kontakt

MERKUR BANK Service Center
☎ 0 89 - 5999 8 5999
direkt@merkur-bank.de



Standort Türkei

Hohes Wachstum und attraktive Rahmenbedingungen

Von Cüneyt Gençer, Gründer, Rechtsanwälte Steuerberater Unternehmensberater Gençer & Coll.

Die Türkei kann mit einer durchschnittlichen Zunahme von 4,3% pro Jahr einem nachhaltigen Anstieg des BIP von 230 Mrd. USD im Jahr 2002 auf 618 Mrd. USD im Jahr 2009 eine florierende Wirtschaft vorweisen. Die Zukunftsaussichten sind glänzend: Nach Prognosen des jüngsten OECD-Berichtes (OECD-FAO Agricultural Outlook 2010) wird die Türkei im Zeitraum 2011–2017 mit einem durchschnittlichen realen BIP-Wachstum von 6,7% die wachstumsstärkste Volkswirtschaft unter den OECD-Mitgliedstaaten, die sechzehntgrößte Volkswirtschaft der Welt und sechstgrößte Volkswirtschaft innerhalb der EU-Region sein. Sie verfügt über eine institutionalisierte Wirtschaft, die in den letzten sieben Jahren ausländische Direktinvestitionen von über 83 Mrd. USD anzog und von 2008 bis 2010 unter den attraktivsten Zielländern für Auslandsinvestitionen den 15. Rang belegte (UNCTAD).

Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Rechtsordnung in der Türkei ist dem deutschen System sehr ähnlich. Nach der Gründung der türkischen Republik im Jahre 1923 wurden alle wichtigen Gesetze neu gefasst – die neue Gesetzgebung war letztlich eine direkte Übernahme westlichen Rechts. Die Rezeption des schweizerischen ZGB 1926 wurde zu einem Symbol des Übergangs von der islamischen zu einer säkularen Rechtsordnung. Gerade auch die deutsche Rechtsordnung war für die Türkei prägend, insbesondere im Handelsrecht. Investitionsfreudige Unternehmen aus Deutschland bewegen sich also rechtlich auf vertrautem Terrain. 1926 wurde das italienische Strafgesetzbuch übernommen, im Jahr 2004 wurde es nach europäischen Standards reformiert. Im selben Jahr wurde auch das türkische Handelsgesetz verabschiedet, das in weiten Teilen



Cüneyt Gençer

dem deutschen Vorbild folgt. Die Zivilprozessordnung des Kantons Neuchâtel von 1925 wurde 1927 vom türkischen Gesetzgeber kodifiziert und ist seitdem trotz zahlreicher Änderungen in Kraft. Dasselbe gilt für das Bankrotts- und Insolvenzgesetz, das 1927 ebenso von Neuchâtel übernommen wurde. Im selben Jahr wurde auch die deutsche Strafprozessordnung ins Türkische übersetzt und mit wenigen Änderungen kodifiziert. Das türkische Gesellschaftsrecht weist große Ähnlichkeiten mit dem deutschen auf, nicht zuletzt weil das deutsche Handelsgesetzbuch im Jahre 1956 in den Grundzügen rezipiert wurde. Seit 1996 ist die Türkei in der Zollunion, Ende 2005 wurden die EU-Beitrittsverhandlungen aufgenommen und große Reformbemühungen prägen seitdem die türkische Rechtslandschaft. Mittlerweile sind ausländische Investitionen in der Türkei nicht mehr genehmigungspflichtig und der ausländische Kapitalanteil kann seitdem auch 100% betragen. Die Mindestkapitalschwelle von 50.000 USD für jeden ausländischen Gesellschafter wurde ebenfalls abgeschafft. Mit ausländischem Kapital gegründete Unternehmen sind in der Türkei inländischen Unternehmen gleichgestellt.

Interkulturelle Kompetenz als Schlüssel für den Erfolg

Wenn ein Unternehmen Geschäfte in der Türkei tätigt oder Mitarbeiter in die Türkei entsendet, ist bei Führungskräften und leitenden Angestellten ein ausgeprägtes Verständnis

ZUR PERSON: CÜNEYT GENÇER

Der Rechtsanwalt Cüneyt Gençer (gencer@gencer-coll.eu) ist Gründer der Kanzlei Rechtsanwälte Steuerberater Unternehmensberater Gençer & Coll. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Beratung deutscher Unternehmen in der Türkei und türkischer Unternehmen in Deutschland – insbesondere bei Fragen des Markteintritts und der Markterweiterung. www.gencer-coll.eu

für die türkische Kultur notwendig. Zur Gewährleistung einer reibungslosen Kommunikation ist das Beherrschen interkultureller Kompetenz unerlässlich. Diese beinhaltet nicht nur allgemein die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich zu agieren und zu kommunizieren. Interkulturell kompetent ist eine Person, die bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus ihrer fremden Kulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns erfasst. Alleinige Sprachkenntnisse der Schlüsselpersonen werden diesen Erfordernissen nicht gerecht werden.

Türkische Verhaltensmuster

Am Beispiel der Türkei wird erkennbar, dass neben sprachlicher auch teils religiös geprägte kulturelle Verhaltensmuster beherrscht werden sollten. Der türkische Geschäftspartner kann unter Umständen die Neigung dazu haben,

neben dem wichtigen Gespräch mehrere Leistungen (beispielsweise Telefonate) gleichzeitig zu erledigen. Derartige Verhaltensmuster als Ausprägung der polychronen im Gegensatz zur linear-aktiven deutschen Zeitkultur sollten daher – wie auch die häufig anzutreffenden Verspätungen zu Terminvereinbarungen – nicht übel genommen werden. Gespräche sind mehr als in Deutschland durch Emotionalität, Vertrauen, Stolz und Ehrgefühl geprägt. Der türkische Geschäftspartner lässt sich das Anliegen gerne visuell vortragen, also mit vielen Graphiken und mündlicher Erläuterung. Schriftliche Texte sind weniger gefragt. Verhandlungspositionen können für die deutsche Wahrnehmung übertrieben anmuten, was aber nicht unbedingt mit mangelndem Interesse verbunden sein muss. Freundlichkeit und Geduld sind Erfolg versprechend, Druck und Deadlines werden in aller Regel zum Abbruch der Verhandlungen führen.

Anzeige

High-Tech Unternehmen suchen Industriepartner

Dating zwischen Klein und Groß

Seien Sie dabei, wenn junge Start-ups ihre innovativsten Technologien der Industrie vorstellen.

Wir präsentieren Ihnen die neuesten Technologien aus unserem Portfolio von über 200 Jungunternehmen. Die Technologieschwerpunkte der Konferenz sind *Cleantech & Automation*, *Cloud Computing & IT Infrastructure*, *Web-based Business Models* sowie *Medizintechnik und Biotechnologie*.

Erfahren Sie aus erster Hand die Trends von morgen. Sichern Sie sich bereits heute die kostenlose Teilnahme und schreiben Sie uns an technologyday@htgf.de. Wir senden Ihnen gerne eine persönliche Einladung zu. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt.

Nähere Informationen zur High-Tech Partnering Conference unter <http://www.htgf.de/partnering-conference>.

get connected am 1. Februar 2011 in Bonn



high-tech
partnering
conference
2 0 1 1

Die Investoren des 272 Mio. Euro Fonds



DAIMLER



SIEMENS



„Die steuerrechtliche Organisation einer Auslandsgesellschaft hat im Mittelstand leider häufig nicht oberste Priorität“

Interview mit Wolfgang Hofmann, Chairman, PKF International

Mittelständische Unternehmen stehen unter einem zunehmenden Internationalisierungsdruck. Im Mittelpunkt steht die Begleitung von Großkunden, die im Ausland Produktionskapazitäten aufbauen, oder ganz einfach die Notwendigkeit, im globalen Preiskampf mit der Konkurrenz aus den Schwellenländern mithalten zu können. Im Interview spricht Wolfgang Hofmann, Chairman des globalen Beratungs- und Prüfungsnetzwerkes PKF International, über steuerliche und bürokratische Hürden beim Schritt ins Ausland.

Unternehmeredition: Herr Hofmann, was sind die wichtigsten steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Probleme, auf die der deutsche Mittelständler bei seinem Gang ins Ausland trifft?

Hofmann: Jedes Land hat hier seine Spezifika. Wer diese ignoriert, tappt schnell in Stolperfallen und verursacht unnötige Kosten. Viele Dinge sollte man deshalb schon im Vorfeld mit seinen Beratern klären. Verrechnungspreise sind solch ein typisches Thema. Die steuerrechtliche Organisation einer Auslandsgesellschaft hat im Mittelstand leider häufig nicht oberste Priorität. Für den Zulieferer, der seinen Pkw-Produzenten zum Beispiel nach China begleitet, stehen zunächst die operativen Probleme im Vordergrund. Er muss Material beschaffen, Mitarbeiter anlernen, den Produktionsanlauf fristgerecht und mit der geforderten Qualität bewerkstelligen. Mit den Details des ausländischen Steuerrechts befasst man sich dann im Zweifel erstmals im Rahmen des ersten Jahresabschlusses. Das ist zu spät, denn in vielen Ländern liegt schon in der Unternehmensgründung die erste Hürde, wenn man z.B. als deutsche Gesellschaft nicht 100% der Anteile an einer Tochter im Ausland halten darf. Auch die Organisation des Geldflusses will durchdacht sein, Stichwort Devisenkontrolle oder Ausschüttungs- und Finanzierungsrestriktionen.

ZUR PERSON: WOLFGANG HOFMANN

Wolfgang Hofmann, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, (wolfgang.hofmann@pkf-fasselt.de) ist seit 2007 Chairman von PKF International. PKF zählt mit 18.700 Mitarbeitern in 125 Ländern zu den Top 10 der globalen Beratungs- und Prüfungsnetzwerke. www.pkf.de



Wolfgang Hofmann

Unternehmeredition: Auf der steuerlichen Seite haben Sie das Schlagwort Verrechnungspreise angerissen. Könnten Sie das etwas näher beleuchten?

Hofmann: Verrechnungspreise ergeben sich im Gegensatz zu Marktpreisen nicht aufgrund von Angebot und Nachfrage, sie werden vielmehr intern von der Unternehmensleitung zur Erreichung bestimmter Ziele festgelegt. In einem Konzern lassen sich damit Gewinne zwischen mehreren selbstständigen Gesellschaften im Konzernverbund verlagern. Haben die beteiligten Gesellschaften ihren Sitz in Gebieten mit unterschiedlicher Steuerlast, wird man den Verrechnungspreis so wählen, dass der Gewinn bei der Gesellschaft mit der geringsten entsteht. Dem sind jedoch durch nationale und internationale Steuervorschriften Grenzen gesetzt. Die Einhaltung dieser Vorschriften ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Zudem führten immer mehr Länder Dokumentationsvorschriften für Verrechnungspreise ein, deren Nichtbeachtung hohe Strafen nach sich zieht. Um dem Risiko nicht angemessener Verrechnungspreise zu entgehen, bietet sich die Möglichkeit an, mittels eines APA (Advanced Pricing Agreement) schon vorab die Angemessenheit des Verrechnungspreises über die Finanzverwaltungen länderübergreifend überprüfen zu lassen. Durch dieses sog. länderübergreifende Vorabverständigungsverfahren wird die Akzeptanz der Verrechnungspreise bei späteren Prüfungen durch die Steuerbehörden gewährleistet.

Unternehmeredition: In welchen Ländern sind die Hürden der Unternehmensgründung hinsichtlich der Gesellschafterstruktur besonders groß? Wie steht es mit der Haftung, lässt sich diese international in vergleichbarer Weise wie in Deutschland beschränken?

Hofmann: Lassen Sie uns das im Zusammenhang mit der Gründung einer Gesellschaft in China erläutern. Ein deutscher Investor beabsichtigt z.B. in China in eine Produktionsstätte zu investieren. Dies soll über die deutsche Muttergesellschaft erfolgen. Gesucht wird ein Investitionsvehikel, das insbesondere ermöglicht, dass die deutsche Muttergesellschaft zu 100% Gesellschafter der in China zu gründenden Gesellschaft ist. Zudem ist unbedingt zu beachten, dass kein Haftungsdurchgriff auf die deutsche Muttergesellschaft erfolgen kann. Eine Gesellschaft mit ausschließlich ausländischer Beteiligung (WFOE) ist zum beliebtesten Investmentvehikel ausländischer Investoren in China geworden. Die Popularität der WFOE steigt nicht nur durch ihre weitreichenden Möglichkeiten, sondern auch durch folgende Faktoren: 100% Kontrolle, die Sicherheit des Rechts des geistigen Eigentums, die direkte Anstellung von Mitarbeitern sowie die Gewinnrückführung. WFOEs können nur in dem Geschäftsbereich operieren, der von den Behörden genehmigt wurde. Der Geschäftsumfang ist deshalb im Gesellschaftsvertrag genau zu umschreiben. Beim Gründungsprozess wird im Rahmen einer sog. Realisierungsstudie durch die chinesischen Behörden geprüft, ob das Unternehmenskonzept auch durchdacht ist. Durch die Umweltbehörde werden unter anderem Informationen über das genutzte Rohmaterial, Maschinen und Anlagen sowie über die Entsorgung von kontaminierten Stoffen angefordert. Daneben ist aber noch eine Vielzahl weiterer Nachweise zu erbringen, z.B. gegenüber den Steuerbehörden. Anhand des hier aufgezeigten Beispiels können Sie aber unschwer erkennen, dass man im Gründungsprozess viel Geduld aufbringen muss. Zur Frage der Haftungsbegrenzung lässt sich generell sagen, dass alle für den Mittelstand international interessanten Investitionsstandorte Gesellschaftsformen vergleichbar einer GmbH oder einer AG in Deutschland kennen.

Unternehmeredition: Die Finanzierungsebene wurde ebenfalls als problembehaftet dargestellt. Können Sie das anhand eines Beispiels skizzieren?



Netzwerker Wolfgang Hofmann (r.) und Frau Wu, Daxin CPA: Aufnahme des chinesischen Unternehmens ins PKF International Ltd. Network Mitte November 2010.

Hofmann: Nehmen wir zum Beispiel die Problematik einer Devisenkontrolle, welche sich durch eine teilweise oder vollständige staatliche Regulierung des Zahlungsverkehrs mit dem Ausland ausdrückt. Solch staatliche Eingriffe haben natürlich auch direkten Einfluss auf Import- wie auch Exportgeschäfte mit diesen speziellen Ländern. So kann es bei ausländischen Unternehmen zu der Problematik kommen, dass zur Bestellung und Bezahlung von Waren oder Dienstleistungen aus dem Ausland zuerst bei einer innerstaatlichen Behörde die benötigten Devisen beantragt werden müssen. Da solch eine Genehmigung mitunter allerdings eine sehr lange Wartezeit voraussetzt, kann es gerade im produzierenden Gewerbe zu einer Verknappung von im Produktionsprozess benötigten Rohstoffen kommen. Auch ist es aufgrund der oben beschriebenen Restriktionen teilweise schwierig, entsprechende Zahlungsströme zwischen einer ausländischen Tochtergesellschaft und der inländischen Muttergesellschaft zu generieren. Dies betrifft allerdings nicht nur den laufenden Verrechnungsverkehr, sondern ist auch im Bereich von Gewinnausschüttungen zu beachten. So kann es dazu kommen, dass eine ausländische Tochtergesellschaft zwar Gewinne erwirtschaftet, diese aber aufgrund einer staatlichen Devisenzwangswirtschaft (z.B. China) nicht an die inländische Muttergesellschaft ausschütten kann. Dies sollte bei einer Risikoanalyse im Rahmen einer geplanten Funktionsverlagerung ins Ausland sicherlich mit berücksichtigt werden.

Unternehmeredition: Herr Hofmann, vielen Dank für das Gespräch.

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

Mehr als reduzierte Kosten

Steigende Bedeutung des Outsourcings von Geschäftsprozessen

Von Stephan Neubauer, Managing Partner und Gründungsgesellschafter, Optegra:hhkl

Immer mehr Unternehmen lagern Geschäftsprozesse oder ganze Geschäftsbereiche aus. Der Umfang des Outsourcing nimmt weltweit jährlich um 10 bis 15% zu. Für das Jahr 2013 wird ein Volumen von 230 Mrd. USD erwartet. Die Motive, die hinter dem Outsourcing stehen, reichen dabei weit über eine einfache Kostenreduktion hinaus.

Zugang zu Ressourcen und Know-how

Als wichtigstes Motiv für das Outsourcing wird in der Regel das Kostenargument genannt. Eine Studie der Warwick Business School aus dem Jahr 2009 mit 236 teilnehmenden Unternehmen aus ganz Europa sieht den Hauptgrund im Zugang zu Know-how und Ressourcen. Erst an zweiter Stelle nannten die Befragten die Kostensenkungen. Als weiteres Argument für Outsourcing wird häufig „Flexibilität“ angeführt. Der Grund: Der Umfang der extern erbrachten Dienstleistungen kann in relativ kurzer Zeit den Markterfordernissen angepasst werden. Das auslagernde Unternehmen muss sich beispielsweise bei Nachfrageschwankungen nicht darum kümmern, Personal einzustellen oder zu entlassen.

Im Idealfall ohne Büro

Theoretisch können mittelständische Unternehmen alles auslagern, was nicht zur Kernaufgabe des Managements gehört, wie etwa Verwaltungsprozesse. Im Idealfall bleibt ein Unternehmen ohne Büro. Ein mittelständischer Medizintechnikhersteller beispielsweise, der sich auf die Produktion von Herzkathetern spezialisiert hat, lagert seine komplette Verwaltung an einen externen Spezialisten aus: IT-Infrastruktur, Lagerwirtschaft, After-Sales-Services, Cash-Management, Personalverwaltung, Rechnungswesen und Controlling. Diese Aufgabenbereiche binden

ZUR PERSON: STEPHAN NEUBAUER

Stephan Neubauer (s.neubauer@optegrahkl.de) ist Managing Partner und Gründungsgesellschafter von Optegra:hhkl. Die internationale Gruppe für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung unterstützt u.a. deutsche Firmen bei der Expansion ins Ausland und auch ausländische Unternehmen, die in Deutschland bzw. Europa Fuß fassen oder expandieren wollen. www.optegrahkl.de



Stephan Neubauer

normalerweise ein hohes Maß an Managementkapazität. Durch das Outsourcing kann sich das Unternehmen voll und ganz auf die Produktion, den Vertrieb und die Entwicklung neuer Produkte konzentrieren – jene Bereiche also, in denen die eigentliche Wertschöpfung stattfindet.

Outsourcing bei der Internationalisierung

Das Auslagern sämtlicher Verwaltungsprozesse ist auch bei der Expansion ins Ausland interessant. Anstatt den aufwändigen Aufbau einer eigenen Verwaltung im Ausland voranzutreiben, kann sich das Unternehmen durch die Auslagerung von Beginn an auf seine Kerngeschäftsfelder konzentrieren. Sollte der Markteintritt misslingen, kann sich ein Unternehmen deutlich schneller und kostengünstiger zurückziehen. Eine pauschale Aussage, welche Geschäftsprozesse ausgelagert werden sollten und welche eher nicht, lässt sich schwer treffen. Tendenziell werden in der Praxis jedoch gerade im mittelständischen Bereich am häufigsten IT-Dienstleistungen ausgelagert – gefolgt von Personal- und Rechnungswesen. Grundsätzlich gilt: Je näher Aktivitäten am Kerngeschäft liegen, desto seltener werden sie von externen Partnern erbracht.

Outsourcing birgt auch Risiken

Die Vergabe von Leistungen an externe Partner bringt nicht nur Vorteile. Zunächst erfordert jeder Outsourcing-Prozess eine gewisse Übergangszeit, in der sich die neuen Prozesse einspielen müssen. Risiken liegen in der Auswahl

des richtigen Partners. Die Leistungsfähigkeit der Dienstleister sollte vorab gründlich geprüft werden – schließlich lässt sich die einmal eingegangene Bindung nur mit hohen Kosten sowie Effizienz- und Zeitverlusten wieder lösen. Diese entstehen dann entweder durch die Suche und Einarbeitung anderer Dienstleister oder gar durch den Aufbau einer eigenen Infrastruktur. In der Vergangenheit haben deutsche Unternehmen, die Teile ihrer Produktion ins Ausland ausgelagert haben, teilweise negative Erfahrungen gemacht. Da die Qualitätsstandards im Ausland häufig niedriger sind, gab es an gelieferten Dienstleistungen und deren Ergebnissen zum Teil umfangreichen Nachbesserungsbedarf. Die dadurch entstandenen Kosten waren teilweise so hoch, dass die Outsourcing-Entscheidung wieder rückgängig gemacht wurde.

Internationalisierung verstärkt Trend zum Outsourcing

Der Trend zum Outsourcing wird dennoch anhalten. 60% der von der Warwick Business School Befragten glauben, dass ihr Unternehmen die Outsourcing-Aktivitäten auf dem derzeitigen Level hält oder steigern wird. Die zunehmende

Internationalisierung wird diesen Trend verstärken. Immer mehr deutsche Firmen wollen auf den wichtigen Zukunftsmärkten in Indien und China präsent sein – im Gegenzug kommen Unternehmen aus Schwellenländern nach Deutschland. Diese sind zum Beispiel nicht mit der hiesigen Steuergesetzgebung oder dem deutschen Arbeitsrecht vertraut. Der Bedarf an Partnern, die die Bereiche Personal, Verwaltung und Rechnungslegung übernehmen, ist dementsprechend hoch. Dies gilt vor allem auch für Länder, in denen seit jeher ein ausgeprägtes Verständnis und Wertschätzung für qualitativ hochwertige Dienstleistungen besteht, wie zum Beispiel in den USA.

Ausblick:

Zunehmend bedienen sich auch deutsche Mittelständler, die in ausländische Märkte vorstoßen, professioneller externer Dienstleister, die in die unternehmensinternen Prozesse eingebunden werden. Diese Entwicklung wird die Unternehmensstrukturen weiter verändern. In Zukunft wird die Fähigkeit, in einem Netzwerk von Dienstleistern arbeiten zu können, eine Kernkompetenz insbesondere von mittelständischen Unternehmen sein.

Anzeige



RUSSIA CONSULTING
Moscow St. Petersburg Minsk Kiev Almaty Hamburg

Ihr deutscher One-Stop-Partner in der GUS

- ✓ **Buchhaltungsservices
(inkl. Überleitung zu IFRS)**
- ✓ **Finanz- & Steuer-Due Diligence**
- ✓ **Steuerberatung**
- ✓ **Firmensitz, Geschäftsadresse &
Bürovermietung**
- ✓ **Interim Management**
- ✓ **Personalsuche**
- ✓ **Arbeitserlaubnisse &
Visabeschaffung**
- ✓ **IT-Services & Automatisierung
des Management Reportings**

Ulf Schneider /
Rainer Stawinoga /
Lars Flottrung
Moskau 115054
ul. Bakhrushina 32/1
Tel.: +7 (495) 956 55 57
info@russia-consulting.eu

Andreas Bitzi
St. Petersburg 194044
Finlyandskiy pr. 4a
Tel.: +7 (812) 458 58 00
info@russia-consulting.eu

Polina Meleshko /
Sven Henniger
Minsk 220012
ul. Surganova 29
Tel.: +375 (17) 290 25 57
info@belarus-consulting.eu

Sven Henniger
Kiew 01601
vul. Shovkovychna 42-44
Tel.: +380 (44) 490 55 28
info@ukraine-consulting.eu

Ulf Schneider /
Svetlana Terechshenko /
Kirill Afanasyev
Almaty 050000
ul. Zheltoksan 111 A
Tel.: +7 (727) 333 44 48
info@kazakhstan-consulting.eu

www.russia-consulting.eu

Herausforderung Global Sourcing

Beschaffungsmärkte der Zukunft zielgenau bestimmen

Von Gerald Boess, Partner Internationale Beteiligungen,
Kerkhoff Consulting GmbH

Aufgrund von Kostendruck ist die Bedeutung internationaler Beschaffung in den vergangenen Jahren weiter gestiegen. Zahlreiche Skandale – von Krebs erregendem Spielzeug, Umweltkatastrophen in Verbindung mit schwankender Qualität bis hin zu Plagiaten – haben jedoch auch den Qualitätsaspekt immer stärker in den Fokus gerückt. Damit stehen Märkte, die von technologischen Innovationen geprägt sind und höhere Qualitätsstandards ansetzen, zunehmend im Interesse von Global-Sourcing-Verantwortlichen.

Auf dem Vormarsch: Indien, Brasilien und Türkei

Neben dem Dauerbrenner China werden derzeit vor allem drei Regionen genau beleuchtet: Indien, Brasilien und die Türkei. Indien profiliert sich neben dem IT- und Dienstleistungssektor zunehmend im Maschinen- und Anlagenbau. Im Laufe der letzten Jahre haben Zulieferbetriebe für Maschinenbauer enorm aufgerüstet – insbesondere Gießereien, Stahlbauer, Lohnfertiger sowie Hydraulik- und Komponentenbauer. Darüber hinaus verfügt Indien über hervorragend ausgebildetes und leistungsfähiges Personal, insbesondere Techniker und Ingenieure. Die kulturellen Barrieren sind durch die Amtssprache Englisch und gehobene Ausbildungsstandards gering. Auf der Sourcing-Landkarte von immer mehr Unternehmen findet sich auch Brasilien – der, wie der MSCI (Global Emerging Market Index) zeigt, momentan am stärksten wachsende Markt. Das Land eignet sich als zukunftsfähiger Beschaffungsmarkt insbesondere im Bereich Agrarwesen, Automobil, Energie und Anlagenbau. Brasilien zeichnet sich durch große wirtschaftliche Produktivität, kurze Logistikkwege aufgrund umfassender Rohstoffvorkommen und einen hohen technischen Entwicklungsstand aus. Viele Unternehmer schauen auch verstärkt nach Ost- und Südosteuropa. Der Vorteil: Logistische und kulturelle Nähe zu den Lieferanten. Die Türkei gilt aktuell als Geheimtipp. Das steigende Wirtschaftswachstum von jährlich etwa 7% sowie die zunehmende

Integration der türkischen Wirtschaft in den Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) verbessern die Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen. Besonders interessant ist die Türkei als Beschaffungsmarkt für die Automobilindustrie sowie für elektronische Bauteile, Lohnfertigung und Lebensmittel. Weiter Vorreiter bleibt das Land bei Textilien. Die Lieferanten können im Preiskampf mit Ostasien mithalten, weil sie mit kurzen Lieferfristen und hoher Qualität überzeugen können. Gleichzeitig lassen sich Unternehmen aufgrund der räumlichen Nähe schneller und damit kostengünstiger auditieren.



Gerald Boess

Software unterstützt Entscheidungsfindung

Viele Unternehmen gehen die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte auch heute noch ohne gezielte Strategie an. Doch die Anwendung des Prinzips „Trial and Error“ kann zu großen monetären Verlusten führen. Das Implementieren einer weltweit orientierten Beschaffung erfordert im Vorfeld erhebliche Rechercharbeit und Beschaffungsmarktforschung, die viel Zeit und Geld kostet. Fortschrittliche Unternehmen stützen individuelle Recherchen über ein Land mit Softwareanwendungen für das Global Sourcing. Der Markt bietet heute spezialisierte Anwendungen, die aufgrund umfassender Datenbanken die genauen Transaktions- und Stückkosten für die globale Verlagerung des Bezugs eines Produktes berechnen. Diese Anwendungen wissen exakt, in welchem Land welche Lohnkosten zu zahlen sind oder wie sich politische Rahmenbedingungen auf die Logistik auswirken. Ein Vor-Ort-Besuch bleibt Unternehmern aber auch heute nicht erspart: Wer wissen möchte, wie es in den Betrieben aussieht und ob die Geschäftskultur zum eigenen Unternehmen passt, der muss auch heute reisen und direkte Gespräche mit seinen Lieferanten führen.

ZUR PERSON: GERALD BOESS

Gerald Boess (g.boess@kerkhoff-consulting.com) ist Partner Internationale Beteiligungen der Kerkhoff Consulting GmbH. www.kerkhoff-consulting.de

Cross Border-M&A im deutschen Mittelstand

Warum ausländische Strategen ein Drittel mehr zahlen als inländische

Von Michael Keller und
Oliver Marquardt, Klein & Coll.

Cross Border-Transaktionen rücken insbesondere vor dem Hintergrund globalisierender Märkte immer weiter in den Fokus. Gerade strategische Investoren aus dem asiatischen, aber auch aus dem osteuropäischen Ausland treten vermehrt als Käufer auf.

Steigende Bedeutung strategischer Investoren

Strategische Investoren gewinnen seit nunmehr ca. zwei Jahren stetig an Bedeutung. Die aktuelle Schwäche der Private Equity-Gesellschaften, hervorgerufen durch die wenig vorhandene Möglichkeit, effektiven Leverage durchzuführen, hat insbesondere strategische Investoren veranlasst, gezielt Akquisitionen durchzuführen. Dies geschah und geschieht vor dem Hintergrund der trotz Krise oftmals guten bis sehr guten Ertragslage in den vergangenen Jahren und den damit verbundenen hohen Cash-Beständen. Gerade die Cash-Bestände werden hierbei zur Finanzierung der Akquisitionen genutzt. Strategische Investoren achten hierbei, anders als Private Equity-Gesellschaften, nicht auf den Exit-Zeitpunkt, sondern agieren mittel- bis langfristig. Sie zeichnen sich in der Regel durch ein besseres Verständnis der Branche gegenüber Finanzinvestoren aus.

Asien und Osteuropa in Kauflaune

Vor allem bei Asiaten sowie Osteuropäern sind deutsche Mittelständler zunehmend ins Visier gerückt. Sie verfügen dank ihrer boomenden Binnenwirtschaft über das notwendige Kapital, um auf den westlichen Transaktionsmärkten aktiv zu werden, und verfolgen wie der Westen das Thema Globalisierung. Neben den chinesischen Unternehmen sind mit 81 Transaktionen im ersten Halbjahr 2010 aber auch die M&A-Transaktionen mit indischer Beteiligung weiter im Aufwind. Indische Investments konzentrieren sich aber vor allem auf die Chemie- und Maschinenbaubranche sowie den Dienstleistungsbereich.

ZU DEN PERSONEN: MICHAEL KELLER
UND OLIVER MARQUARDT

Michael Keller (michael.keller@kleincoll.de) ist geschäftsführender Teilhaber bei der auf M&A-Transaktionen im Mittelstand spezialisierten Beratungsgesellschaft Klein & Coll. Oliver Marquardt (marquardt@kleincoll.de) ist Associate Director sowie Teamleiter Unternehmensbewertungen. www.kleincoll.de



Michael Keller



Oliver Marquardt

Im Fokus chinesischer Investoren

Im ersten Halbjahr 2010 erwiesen sich die M&A-Aktivitäten chinesischer Unternehmen mit über 130 Transaktionen weltweit als robust. Besonders beliebt bei Investoren aus China sind nach wie vor Rohstoff- und Technologielieferanten, durch welche die eigene Wirtschaft im besonderen Maße profitieren kann und die darüber hinaus als Vertriebskanäle genutzt werden können. In Europa schielen chinesische Investoren vor allem nach Unternehmen, deren Produkte nur geringen Volatilitäten und Gewinnschwankungen bzw. -risiken ausgesetzt sind. Cross Selling-Potenziale sind ein weiteres wichtiges Merkmal von Akquisitionen chinesischer Unternehmen.

Bereitschaft für höhere Kaufpreise

Der ausländische strategische Käufer weist in der Regel eine höhere Zahlungsbereitschaft als der inländische Käufer auf, da er auch den Markteintritt in Deutschland und z.T. Europa erwirbt. Der Kaufpreisaufschlag wird für das Know-how, bestehende Kunden- und Lieferantenbeziehungen, die vorhandenen Distributionskanäle, die erfahrenen Mitarbeiter sowie Cross Selling-Potenziale bezahlt. Die Marke „Made in Germany“ zählt im Ausland mehr als im Heimatmarkt, und diese Marke wird weiterhin bei Akquisitionen bezahlt. Gerade im asiatischen Ausland zählt dieser Begriff weiterhin als Qualitätsmerkmal. Zusammen mit der Notwendigkeit, in immer weiter globalisierenden Märkten weltweit vertreten zu sein, um die wesentlichen wirtschaftlich relevanten Kernmärkte abzudecken, führt dies bei ausländischen Investoren zu der Bereitschaft, einen bis zu 30% höheren Kaufpreis zu zahlen.

Interim Manager vs. Expatriate

Personalpolitik bei Auslandsprojekten in den BRIC-Staaten

Von Dr. Reinhard Schützdeller, Senior Berater, Bridge IMP

Die BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China gelten als Zukunftsmärkte. Laut einer DIHK-Umfrage planen zum Beispiel 37% der befragten deutschen Industrieunternehmen allein in China zu investieren. Erfolg und Scheitern liegen eng zusammen. Oft fehlt das notwendige Wissen, um am Wachstum in den Zukunftsmärkten mit Erfolg teilzuhaben. Hierzu sind operative Erfahrung und Landeskenntnis unabdingbar. Dies kann beispielsweise ein Interim Manager bieten.

Keine Märkte für Anfänger

Selbst renommierte Unternehmen setzen im Ausland zunehmend auf Interim Manager, statt eigene Mitarbeiter zu entsenden. Warum? Manche Auslandsinvestitionen scheitern schon daran, dass entweder keine Leute dafür verfügbar sind oder man sie nicht dorthin bekommt. Gerade die Wachstumsländer der BRIC-Staaten sind keine Märkte für Anfänger. Unter den dortigen Verhältnissen eine Investition zum Erfolg zu führen, erfordert persönliche Reife und ein breites Repertoire an beruflichen Werkzeugen. Das macht die Auswahl an potenziell geeigneten Mitarbeitern für Entsendungen ins Ausland schon deutlich kleiner. Darüber hinaus ist der Auslandseinsatz eines Mitarbeiters eine riskante Entscheidung. So sprechen Studien von Misserfolgsraten zwischen 10 und 40%. Unternehmen rechnen dann durchschnittlich mit einem Verlust in Höhe von 50.000 bis 150.000 EUR. Ganz andere Dimensionen erreichen die Kosten für fehlgeschlagene Entsendungen, wenn sich beispielsweise die Inbetriebnahme einer Fertigungsstraße in der ausländischen Niederlassung verzögert oder das gesamte Investment unter dem mangelnden Verständnis des deutschen Mitarbeiters für die Kultur leidet.

Interim Manager: geringere Kosten, mehr Know-how

Interim Manager können in der Regel ein langjähriges Know-how im Zielland nachweisen. Sie kennen die lokalen

ZUR PERSON: DR. REINHARD SCHÜTZDELLER

Dr. Reinhard Schützdeller ist Senior Berater bei Bridge IMP, die auf die Vermittlung von Interim Managern spezialisiert ist. Er betreut Unternehmen insbesondere bei der Suche nach Interim Managern für Einsätze im Ausland. www.bridge-imp.de



Dr. Reinhard Schützdeller

Hürden genau und haben sie idealerweise bereits mehrfach erfolgreich genommen. Aber nicht nur der Umgang mit lokalen Behörden ist den Interim Managern vertraut, auch die Fachexpertise für die jeweilige Aufgabenstellung muss nachgewiesen werden. Das ausschlaggebende Erfolgskriterium sind Grundkenntnisse der jeweiligen Landessprache. Auch den direkten Kostenvergleich zu Auslandsentsendungen entscheiden die Interim Manager meist klar für sich: Sie reisen allein, erwarten weder „living allowance“ noch „housing allowance“, zahlen keine lokalen Steuern und fordern auch keine Motivationsprämie in Form einer „hardship allowance“. Weitere Kosten wie für Erkundungsreisen mit Ehefrau, Schulgeld oder Krankenversicherung fallen weg.

Fazit:

Entschließen sich Unternehmen, die Auslandsinvestition zusammen mit einem Interim Manager auf den Weg zu bringen, stellt sich die Aufgabe, den passenden Professional auf Zeit zu finden. Hier empfiehlt es sich, einen Interim Management Provider einzuschalten. Denn: Asien-Projekte sind vergleichbar mit einer Himalaya-Besteigung. Kein Gesellschafter und kein Geschäftsführer würde sich auf den Weg machen, ohne ganz sicher zu sein, dass Material, Ausrüstung und Bergführer zuverlässig sind. Bei Asien-Projekten aber wird diese Vorsicht allzu oft in den Wind geschlagen.

Kooperationspartner der Unternehmeredition 2010



Stiftung
Familienunternehmen



Deutsches Eigenkapitalforum
28.–29. April
Frühjahr 2009
Stuttgart

**DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER**

ASU

**DIE JUNGEN
UNTERNEHMER**

BJU

**Handelsblatt
Veranstaltungen**



EUROFORUM

The Conference Company

TEC

CHIEF EXECUTIVES
WORKING TOGETHER



MANAGEMENT-INSTITUT
GEORG-SIMON-OHM-HOCHSCHULE NÜRNBERG

BdW

Beirat der Wirtschaft e.V.

VfCM

VEREIN für CREDIT MANAGEMENT e.V.



Wirtschafts-
Presse-Forum
Brandenburg e.V.

WHU

Otto Beisheim School of Management

VMEBF

*Bilanzierung in
Familienunternehmen*



IHK

Industrie- und Handelskammer für
München und Oberbayern

Bundesverband
für Wirtschaftsförderung
und Außenwirtschaft



BWA

Global Economic Network



Internationalisierungs-Sentiment 2011

Die Experten-Umfrage

1. Welche Bedeutung hat das Thema Internationalisierung für den Mittelstand?

Michael Hildisch, Partner, Afinum Management GmbH

Die weiterhin anhaltende Globalisierung in Verbindung mit neuen Megatrends wie Nachhaltigkeit und Cleantech stellt den Mittelstand insbesondere in einer vom Export geprägten Industrienation wie Deutschland vor immer neue Herausforderungen. Längst agieren nicht nur die Kapitalmärkte, sondern auch die anderen Faktormärkte Arbeit, Produktion und Rohstoffe weitestgehend global. In diesem zunehmend komplexeren Geflecht muss sich auch der Mittelstand strategisch richtig positionieren, um in Bezug auf Beschaffung, Wertschöpfung und Absatz die sich bietenden Chancen nutzen und Risiken umschiffen zu können.

Frank-Christian Raffel, Geschäftsführer, Raffel GmbH Corporate Development

Das internationale Geschäft hat für viele mittelständische Unternehmen seit langem eine höhere Bedeutung als das Inlandsgeschäft. Wir stehen jedoch inmitten einer Trendwende: Bisher war das internationale Geschäft in vielen Branchen eine willkommene Option für zusätzliches Wachstum und Ertragssteigerungen. In Zukunft jedoch ist die Präsenz auf den Wachstumsmärkten der Welt für viele Unternehmen existenziell.

Ervin Schellenberg, Geschäftsführer, EquityGate Advisors GmbH

Internationalisierung und Innovation zählen zu den entscheidenden Faktoren für den Unternehmenserfolg; dies gilt nicht nur für große Konzerne, sondern auch für den Mittelstand insbesondere vor dem Hintergrund

gesättigter Märkte in Westeuropa. Neue Märkte müssen erschlossen werden, auf denen die hochinnovativen Produkte deutscher Unternehmen gefragt sind. Darüber hinaus gilt in einigen Sektoren, wie in der Automobilindustrie, dass Kunden lokale Lieferung und Herstellung verlangen, sodass eine Internationalisierung zu einem unumgänglichen Schritt wird. Technischer Fortschritt führt zu immer mehr weltweiter Arbeitsteilung. Für mittelständische Unternehmen birgt das den großen Vorteil, dass sie sich auf ihre Kernkompetenzen spezialisieren und kostenintensive Arbeitsprozesse (auch ins Ausland) auslagern können. Vor allem im gehobenen Mittelstand gibt es einen starken Trend zum Off-Shoring/Near-Shoring sowie zur Intensivierung von Vertriebsaktivitäten jenseits der heimischen Märkte.

Frank Schönert, Managing Partner, Network Corporate Finance

Die Internationalisierungsbestrebungen des deutschen Mittelstandes sind nicht mehr alleine den Kostenvorteilen in Osteuropa und Asien geschuldet, sondern werden von der Nähe zum (End-)Kunden bedingt. Gleichzeitig ist eine Vielzahl an Unternehmen gerade aus dieser Region an Technologietransfer und Marktzugang in Europa und den USA interessiert. 2011 wird eine weitere Welle an Transaktionen sehen, die diese beiden Internationalisierungstrends widerspiegeln werden.



Frank Schönert

INTERNATIONALISIERUNGS-SENTIMENT 2011: CHANCEN NUTZEN

Der größtenteils von der Nachfrage aus den BRIC-Staaten getragene Aufschwung hat einmal mehr deutlich gemacht, wie stark die deutsche Wirtschaft von globalen Geschäften abhängt. Trotz zahlreicher international gut aufgestellter Hidden Champions im deutschen Mittelstand gibt es jedoch immer noch Nachholbedarf. Welche Bedeutung das Thema Internationalisierung aktuell für den Mittelstand hat, welche

Trends (Intensität, Märkte, Motive etc.) die nächsten zwölf Monate bestimmen sowie welche Ziele die eigenen Unternehmen verfolgen, hat die Unternehmeredition bei verschiedenen Anbietern und Experten nachgefragt.

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de

2. Welche Internationalisierungs-Trends (Intensität, Märkte, Motive etc.) werden die nächsten zwölf Monate bestimmen?

Michael Hildisch, Partner, Afinum Management GmbH

Nach dem Ende der für viele überraschend kurzen weltweiten Wirtschaftskrise profitiert die Exportnation Deutschland überproportional von der sich wieder belebenden Nachfrage insbesondere aus den Schwellenländern. Vor allem Aufträge in den Bereichen Investitions- und Gebrauchsgüter aus China, Indien und Südostasien tragen dazu bei, dass das BSP 2010 deutlich über 3% wachsen wird. Dieser Trend sollte sich die nächsten 12 bis 18 Monate fortsetzen. Die Binnenkonjunktur, gestützt durch gute Arbeitsmarktdaten, wird sich zunehmend beleben und verstärkt zum Wachstum beitragen. Man sollte meinen, dass der flexible und innovative deutsche Mittelstand daraus bereits überproportional profitiert. Viele mittelständische Unternehmen können jedoch die unerwartet schnell zurückgekehrte Auftragseingangsfut nicht in vollem Umfang zu ihren Gunsten nutzen, da ihnen die Finanzierungsmöglichkeiten fehlen. Ein durch die Krisenzeit geschwächtes Eigenkapital sowie die Zurückhaltung vieler Fremdkapitalgeber bei Prolongation oder Ausweitung der Umlauf- und Langfristfinanzierung sind die Gründe.

Frank-Christian Raffel, Geschäftsführer, Raffel GmbH Corporate Development

Frank-Christian Raffel, Geschäftsführer, Raffel GmbH Corporate Development

Jedem Unternehmensleiter stellt sich doch die Frage, wie das Unternehmen in den Wachstumsregionen vor allem in Asien nachhaltig erfolgreich sein kann. Es geht um die Entwicklung des „globalen Footprints“: Welche Marktchancen bestehen für unsere Technologien? Müssen Produkte angepasst werden, um durchschlagenden Erfolg zu erzielen? Welche Wertschöpfungsaktivitäten sind in welcher Form wann zu internationalisieren? Welche Prioritäten sind für welche Märkte zu setzen? Die Zeitfenster sind begrenzt und Investitionen, zum Teil auch in Zukäufe, werden erforderlich. Ohne ein leistungs- und finanzwirtschaftlich sauberes und durchdachtes Vorgehen sind überdurchschnittliche Erfolge kaum nachhaltig möglich.



Frank-Christian Raffel

Anzeige

BUSE HEBERER FROMM

RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER PARTG

Cross Border Deals – wir sind für Sie da

Corporate/M&A Practice Group:

Dr. Stephan Schleitzer, Tel. 069 971097-100,

E-Mail schleitzer@buse.de, Neue Mainzer Straße 28, 60311 Frankfurt

www.buseinternational.de

Brüssel · London · Mailand · New York · Palma de Mallorca · Paris
Sydney · Zürich

www.buse.de

Berlin · Düsseldorf · Essen · Frankfurt am Main · Hamburg · München



**Ervin Schellenberg,
Geschäftsführer, EquityGate
Advisors GmbH**

Mit der Erholung ihrer Absatzmärkte setzen viele Unternehmen wieder auf Wachstum, durch Zukäufe oder Investitionen, vor allem in den wachstumsstarken BRIC-Staaten. Dabei werden Vertrieb und Service als auch Produktion im Ausland ausgebaut, F&E-Aktivitäten werden in einigen Sektoren in Deutschland gehalten. Im Rahmen von Internationalisierungsstrategien sind neben dem Erwerb von ausländischen Unternehmen oder Unternehmensanteilen bzw. eigenen Investitionsaktivitäten häufig Kooperationen, z.B. mit Zulieferunternehmen im Ausland, festzustellen. Externes Eigen- und Fremdkapital steht zur Finanzierung sinnvoller gut strukturierter Transaktionen umfangreich zur Verfügung. Nach aktuellen Marktstudien werden im Small- und Mid Cap-Bereich – bei Unternehmen mit einer Umsatzgröße bis 200 Mio. EUR – bis zu 50% aller Unternehmenstransaktionen über die Landesgrenzen hinweg abgeschlossen.



Ervin Schellenberg

**Frank Schönert, Managing Partner, Network Corporate
Finance**

Das starke Wachstum wird bei einer Vielzahl von Unternehmen durch die asiatische Nachfrage getragen. Eine weitere Hinwendung zu diesen Märkten wird die nächsten Jahre bestimmen.

3. Welche Themen stehen diesbezüglich in Ihrem Unternehmen für die nächsten zwölf Monate ganz oben auf der Agenda? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

**Michael Hildisch, Partner,
Afinum Management GmbH**

Die Afinum Management GmbH und der von ihr verwaltete „AF Eigenkapitalfonds für den deutschen Mittelstand“ haben sich auf diese Situation eingestellt. Zurückgreifend auf eine langjährige Erfahrung im mittelständischen Beteiligungsgeschäft bietet Afinum deutschen mittelständischen Unternehmen Wachstumskapital



Michael Hildisch

an. Die Beteiligungsstrukturen sind individuell auf die Bedürfnisse des einzelnen Unternehmens zugeschnitten. Die operative und strategische Führung verbleibt beim Unternehmer, der jederzeit über ein Optionsrecht die Möglichkeit hat, die ausgegebenen Unternehmensanteile zurück zu erwerben. Unser Ziel ist es, mittelständischen Unternehmen mittel- bis langfristig Wachstumskapital für die nächste Expansionsstufe, auch im Ausland, zur Verfügung zu stellen (z.B. Umsetzung einer Akquisition, Aufbau einer Produktionsstätte oder Vertriebsstruktur, Beschaffung von Anlagen etc.).

**Frank-Christian Raffel, Geschäftsführer, Raffel GmbH
Corporate Development**

Unsere Ziele richten sich nach den Unternehmenszielen unserer Auftraggeber. Und die bestehen in der profitablen Erschließung von Auslandsmärkten vor allem in Asien, allen voran in China. Zur Unterstützung unserer Auftraggeber werden wir unser globales Netzwerk, das allein in China aus sechs Standorten besteht, noch stärker in die Lösungsfindung und Umsetzungsbegleitung einbinden. Zudem werden wir weiterhin aus der Verknüpfung unserer M&A- und Strategiekompetenzen hervorragende Synergien für unsere Auftraggeber realisieren.

**Ervin Schellenberg, Geschäftsführer, EquityGate
Advisors GmbH**

Equity Gate berät international. Dies umfasst die Begleitung deutscher Unternehmen bei Akquisitionen und Finanzierungen im Ausland und die Beratung ausländischer Mandanten bei ihren Finanzierungen und M&A-Transaktionen in Deutschland, ca. 70% unserer begleiteten Transaktionen sind grenzüberschreitende Transaktionen. Auch wir als Financial Advisor haben unsere internationalen Aktivitäten weiter ausgebaut und sind heute mit einer der ältesten, unabhängigen Investmentbanken in den USA vertreten. Ferner haben wir Büros in Südeuropa, Osteuropa und Südamerika. Derzeit sind wir in intensiven Gesprächen mit führenden Investmentbanken im asiatischen Raum, um auch in diesem Zielmarkt vieler unserer Kunden eine umfassende Beratung anbieten zu können.

**Frank Schönert, Managing Partner, Network Corporate
Finance**

Unsere Kunden erwarten, dass wir unsere Corporate-Finance-Expertise bei ihnen vor Ort erbringen, gleichzeitig aber Zugang zu Finanzierungspartnern, Zielunternehmen oder potenziellen Erwerbern in allen Regionen der Welt schaffen. Das kann unser persönlich etabliertes Netzwerk an Beratern und Industrieexperten leisten. Anders als bei vielen internationalen Verbänden von Beratern darf dies aber nicht allein Marketinginstrument sein.

Fallstudie: Internationalisierung mit Eigenmitteln

Netzsch Mohnopumpen GmbH: Pumpenhersteller erschließt systematisch den globalen Markt

Die Netzsch Mohnopumpen GmbH aus dem oberfränkischen Selb hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem der am schnellsten wachsenden Hersteller von Exzenterpumpen entwickelt. Basierend auf einer systematischen Marktanalyse setzt das Unternehmen seine Expansion Schritt für Schritt fort.



Zentrale der Netzsch Mohnopumpen GmbH im oberfränkischen Selb

Positioniert in Wachstumsmärkten

Ob Schlamm oder chemische Substanzen, ob Joghurt oder Erdöl: Exzentrerschneckenpumpen von Netzsch Pumps & Systems sind überall da gefragt, wo es um den schonenden Transport zäher Flüssigkeiten geht. „Wir bewegen uns in den großen Zukunftsmärkten dieser Welt“, sagt Geschäftsführer Felix Kleinert. So gewinnt die Förderung von Ölschlamm aus bereits erschlossenen Erdölfeldern zunehmend an Bedeutung. Ebenso steigt die Nachfrage nach hocheffizienten Pumpen im weltweit stark wachsenden Sektor der Abwasserwirtschaft rasant. Das Unternehmen hat deshalb schon im Jahr 1969 aus Gründen der Risikostreuung eine Tochtergesellschaft in den USA etabliert. Bereits vier Jahre später ging die Netzsch do Brasil als Teil der Netzsch-Gruppe in Südamerika an den Start, und auch die Wachstumschancen in Asien hat das Unternehmen frühzeitig erkannt. Ein Joint Venture in China wurde im Jahr 1993 etabliert, und ein gutes Jahrzehnt später entstand ein Produktions- und Vertriebsstandort im indischen Goa. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte das zu 100% in Familienbesitz befindliche Unternehmen seine Chancen im Ausland allerdings eher intuitiv wahrgenommen. „Mittlerweile planen wir unsere Internationalisierungsstrategie strikt zielgerichtet und richten sie konsequent an klar festgelegten Kriterien aus“, sagt Kleinert.

Konsequente Marktanalyse

So kommt in jährlichen Abständen die weltweite Präsenz der Wettbewerber auf den Prüfstand. Ein weiteres Element der Standortplanung ist die Identifizierung möglichst großer

Märkte mit hohem Wachstumspotenzial. Vorrangige Kandidaten für die nächsten Expansionsschritte sind zudem stets jene Länder, in denen Netzsch noch schwach positioniert ist. Nicht zuletzt achtet man darauf, dass die Markterschließung effizient den drei für die Internationalisierung zuständigen Management-Teams in China, Brasilien und Deutschland zugeordnet wird. „Netzsch nutzt von der Etablierung der Produktions- und Vertriebstochtergesellschaften bis hin zur Kooperation mit einem einheimischen Partner wie in Japan systematisch die zum jeweiligen Markt am besten passenden Strategien“, sagt Frank-Christian Raffel, der als Geschäftsführer der Raffel GmbH aus München Netzsch beim Corporate Development berät. Die Schlagkraft werde durch die Globalisierung der Organisation zusätzlich erhöht. „Das Management in der ausländischen Niederlassung übernimmt im Rahmen dieser Struktur auch Führungsfunktionen für die gesamte Firma“, sagt Raffel. In den Jahren 2005 bis 2008 hat Netzsch neue Vertriebs- und Serviceniederlassungen in Russland, Mexiko und Kanada etabliert. Und die Fortsetzung der Erfolgsstory ist mit den 2010 gestarteten Vertriebsaktivitäten in Dubai und Johannesburg programmiert. Für die Finanzierung ist wie schon in der Vergangenheit stets zunächst die Muttergesellschaft in Deutschland verantwortlich. „Wann immer möglich, streben wir danach aber auch die Innenfinanzierung durch die ausländischen Tochtergesellschaften an“, erläutert Kleinert.

Ausblick:

Das Unternehmen hat die weltweite Wirtschaftskrise dank seiner breiten Aufstellung mit weltweit mehr als 15.000 Kunden ohne nennenswerte Umsatzeinbrüche überstanden. „Nun zeigt der Trend wieder steil nach oben, und die nächsten Länder für die weitere Internationalisierung haben wir ebenfalls bereits identifiziert“, sagt Kleinert.

Norbert Hofmann

redaktion@unternehmeredition.de

KURZPROFIL: NETZSCH MOHNOPUMPEN GMBH

Gründungsjahr:	1952
Branche:	Pumpenindustrie
Unternehmenssitz:	Selb
Mitarbeiterzahl:	ca. 1.400
Umsatz 2010:	150 Mio. EUR
Internet:	www.netzsch.com

Fallstudie: Verkauf an indischen Investor aus der Insolvenz

Escada SE: Alter Glanz in neuem Gewand

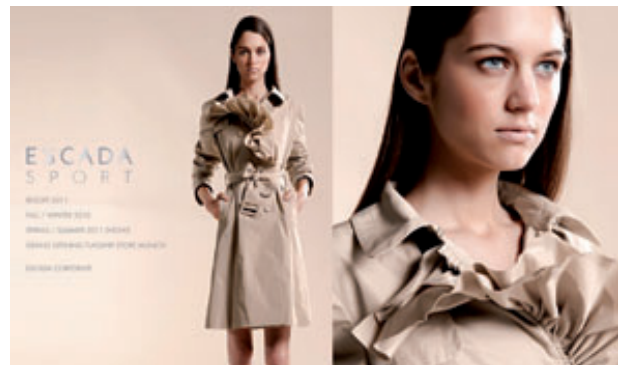
Escada – seit über 30 Jahren steht der Name für exklusive Damenmode. Doch nach Missmanagement und verschlafenen Trends folgte im letzten Jahr die Insolvenz und der Verkauf an Megha Mittal, die Schwiegertochter des indischen Stahlmagnaten Lakshmi Mittal. War es das reine Interesse an Mode, oder zieht es indische Unternehmer nun vermehrt auf den deutschen Markt?

Schleichender Niedergang

1976 als Luxus-Modemarke von Margaretha und Wolfgang Ley in München gegründet, spielte Escada lange Zeit eine herausragende Rolle in der Modewelt der „oberen 10.000“. Doch von Investoren ohne offensichtlichen Grund dazu genötigt, ging der Konzern 1986 an die Börse und kaufte in der Folgezeit mehrere Firmen auf, die durch Missmanagement rasch zu Sanierungsfällen wurden. Alle Pläne, den Konzern zu sanieren, scheiterten. Im Januar 2006 trat Mitbegründer Ley als Vorstandsvorsitzender zurück, im Sommer 2008 übernahm der ehemalige Hugo Boss-Vorstand Bruno Sälzer das Ruder. Doch auch er konnte die Insolvenz nicht verhindern. Zu lange hatte Escada auf pompöse „Goldknopf-Tradition“ gesetzt, anstatt neue und moderne Modelinien zu kreieren. Schon vor der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise blieben die zahlungskräftigen Kundinnen aus. Im Geschäftsjahr 2007/2008 stand ein Verlust von 70 Mio. EUR zu Buche. Als sich im Sommer 2009 die Anleger weigerten, als Kern eines umfangreichen Rettungsplans auf mehr als die Hälfte ihrer Anteile von 200 Mio. EUR zu verzichten, war der Gang zum Insolvenzrichter unvermeidlich.

Die Inder kommen

Finanzinvestor Oaktree, Sven Ley, Sohn des Firmengründers, und Megha Mittal, ehemalige Goldman Sachs-Bankeerin und Schwiegertochter des indischen Stahlmagnaten Lakshmi Mittal, warben um den Konzern. „Der Investor muss Escada auf sichere Füße stellen“, hieß es, ent-



Neustart im frischen Design: die Homepage der Escada SE

scheidend sei daher nicht das höchste Gebot. Während Oaktree rasch aus dem Rennen war und Escada-Mitarbeiter eine Rückkehr der alten Eigentümer-Familie Ley fürchteten, schlug das Pendel zugunsten der 33-jährigen Mittal aus. Sie hielt an der alten Führungsriege um Bruno Sälzer fest, der nicht nur rund 20 neue Manager zu Escada geholt hatte, größtenteils von Hugo Boss, sondern für Aufbruchsstimmung im Unternehmen gesorgt hatte. Im November letzten Jahres wurde der Kaufvertrag über die Escada AG mit dem Mittal-Trust unterzeichnet. 70 Mio. EUR sollen den Besitzer gewechselt haben. Geschäftsbetrieb, Mitarbeiter und Markenrechte wurden auf den Trust übertragen, sämtliche Produktionsstätten sowie Vertriebsstrukturen blieben erhalten. Schließlich wurde Escada zeitgemäß in eine Aktiengesellschaft europäischen Rechts (SE) umgewandelt. Börsenpläne gibt es jedoch nicht.

„Symbol für anspruchsvolle Eleganz“

„Trotz der Schwierigkeiten in der letzten Zeit hat Escada das Potenzial, ihren Platz in der Welt der Luxus-Marken neu zu definieren und zum Symbol für anspruchsvolle Eleganz und Qualität zu werden“, so Mittal damals. Doch die Übernahme Escadas steht zugleich für den neuen Geist indischen Unternehmertums. Getrieben von Disziplin und Fleiß, haben sich Unternehmerfamilien in den vergangenen Jahren große Vermögen erwirtschaftet. Indische Firmen wurden zu Global Playern. Nun drängen sie vermehrt nach Europa und Amerika. „Globalisierung ist keine Einbahnstraße“, sagen Ökonomen. Die indische Wirtschaft boomt, und was manchem als Ausverkauf hiesiger Marken oder Technologien erscheint, ist in Wahrheit nur die logische Entwicklung der Märkte. „Escada ist für mich kein Spielzeug, ich nehme das Investment ernst“, ließ die neue Eigentümerin denn auch verlauten. Zukünftig will Escada im breiteren Luxusmarkt auftreten und nicht mehr nur im allerteuersten Segment. Noch in diesem Jahr will das Unternehmen wieder Gewinne einfahren.

Holger Garbs

redaktion@unternehmeredition.de

KURZPROFIL: ESCADA SE

Gründungsjahr:	1976
Branche:	Mode
Unternehmenssitz:	Aschheim
Mitarbeiterzahl:	über 4.000
Umsatz 2009:	rund 280 Mio. EUR
Internet:	www.escada.com

Fallstudie: Stille Beteiligung

Ultrasone AG: Kopfhörerfirma finanziert Auslandstochter

Am Starnberger See finden Besucher nicht nur mondäne Villen vor, sondern auch ein Unternehmen, das luxuriöse Kopfhörer herstellt: Seit 1991 baut die Ultrasone AG aus Tutzing hochwertige Kopfhörer und liefert sie in die ganze Welt. Beim Aufbau einer US-amerikanischen Niederlassung stand die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mit Kapital zur Seite.

Natürliches Hörgefühl

Das Produktsortiment der Ultrasone AG reicht von „günstigen“ Kopfhörermodellen wie „HFI“, „DJ“ oder „Pro“ für einige hundert Euro bis hin zur limitierten „Edition“-Serie, die bis zu 2.000 EUR kosten kann. Allen Typen gemeinsam sind zwei von Ultrasone patentierte Technologien: Einerseits sorgt die S-Logic-Technologie für einen „Natural Surround Sound“. „Unsere Schallwandler bringen den Klang nicht wie herkömmliche Produkte direkt in den Gehörgang, sondern wie bei der natürlichen Wahrnehmung über das Außenohr in das Gehör“, erklärt CEO Michael Willberg. Weiteres Alleinstellungsmerkmal ist die „Ultra Low Emission“ (ULE), die eine Scheibe aus MU-Metall zwischen Kopf und Schallwandler ermöglicht. „Das Magnetfeld wird dadurch von normalerweise rund 1.000 Nanotesla – das entspricht etwa fünf alten Computermonitoren – auf nur 200 reduziert“, so Willberg. Die Serienmodelle lässt er in Taiwan produzieren, die Sondermodelle werden jedoch in aufwendiger Handarbeit in Tutzing gefertigt.

Stärkung der Eigenkapitalbasis für Auslandsexpansion

Viele in der Musikbranche haben sich von der Ultrasone-Qualität schon überzeugen lassen – Kunden sind v.a. Musik-Produzenten, DJs und auch Stars wie Stevie Wonder. Um die Nachfrage auf der ganzen Welt zu befriedigen, hat das Unternehmen ein globales Distributionsnetzwerk aufgebaut. „Wir arbeiten eng mit exklusiven Großhändlern vor Ort zusammen, auch in der Entwicklung nutzen wir ihr Branchen-Know-how“, erläutert der COO Michael Zirkel. In den USA wurde zudem Anfang 2008 eine eigene Niederlassung



Hochwertige Kopfhörer für Profis: Das Sondermodell „Edition 8“ der Ultrasone AG aus dem bayerischen Tutzing

aufgebaut – finanziert mit einer stillen Beteiligung der BayBG: Seit 2007 ist die mittelständische Beteiligungsgesellschaft mit 400.000 EUR engagiert, Laufzeit fünf Jahre. „Mit der Erhöhung der Eigenkapitalbasis schaffte das Unternehmen die Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie, verwässerte aber nicht die Eigentümerstruktur“, fasst Holger Gerdes, Projektmanager der BayBG, zusammen. Ihn überzeugte an Ultrasone insbesondere „die herausragende Marktposition, die durch Patente abgesichert und so vor Imitaten geschützt ist“.

Asien ist Nummer eins

„Etwa 80% des Umsatzes erwirtschaften wir durch den Export in über 50 Länder“, so Michael Zirkel. Bis vor zwei Jahren war der größte Markt die USA, doch die Finanz- und Wirtschaftskrise schwächte die dortige Musikbranche stark. „Unsere Verluste wurden aber durch exorbitant gute Geschäfte in Asien aufgefangen“, freut sich CEO Willberg. Das für seine kritische Qualitätsbeurteilung bekannte Japan ist mittlerweile der Exportmarkt Nummer eins, gefolgt von Hongkong, China und Südkorea. Das Führungsduo Willberg und Zirkel setzt dabei auf viel persönliche Präsenz vor Ort, was gerade in Asien sehr bedeutend bei Geschäftsbeziehungen sei, so der CEO. Die kleine Firma aus Tutzing mit nur zehn Mitarbeitern, drei davon in den USA, erwirtschaftet so dieses Jahr voraussichtlich stattliche 2,4 Mio. EUR – und sorgt damit für Aufsehen: Im Oktober wurde ihr von der Bayerischen Gesellschaft für Internationale Wirtschaftsbeziehungen der Exportpreis Bayern 2010 verliehen – ein Ansporn für eine weitere Expansion? „Ja, als nächstes wollen wir den Mittleren Osten angreifen“, verrät Zirkel.

Esther Mischkowski
mischkowski@unternehmeredition.de

KURZPROFIL: ULTRASONE AG

Gründungsjahr:	1991
Branche:	Audiozubehör
Unternehmenssitz:	Tutzing
Mitarbeiterzahl:	10
Umsatz 2009:	2,1 Mio. EUR
Internet:	www.ultrasone.com

Serie „Vermögensanlage für Unternehmer“

Teil 6: Internationalisierung der Kapitalanlage – auf der Suche nach globalen Wachstumsmärkten

Von Michael Stammler, Sprecher der Geschäftsführung, Feri Family Trust GmbH

Die deutsche Wirtschaft brummt wieder. Nach dem Rekord-einbruch im vergangenen Jahr wird das Wachstum 2010 wohl so stark ausfallen wie zuletzt in den Jahren nach der Wiedervereinigung vor rund zwei Jahrzehnten. Es ist daher nicht verwunderlich, dass deutsche Aktien besser laufen als die meisten anderen Aktienmärkte. Gleichzeitig gehören deutsche Staatsanleihen zu den sichersten in Europa. Ist Anlagekapital in Deutschland also am besten aufgehoben? Oder sollte man lieber global diversifizieren?

Globale Diversifikation noch sinnvoll?

Nachdem sich viele Anleger in den letzten Jahren mit Zertifikaten oder komplexen Anlagevehikeln, zum Beispiel sogenannten Mortgage-Backed oder Asset-Backed Securities die Finger verbrannt haben, wird heute generell weniger diversifiziert als vor der großen Wirtschafts- und Finanzkrise, die vor rund zwei Jahren ihren Höhepunkt fand. Dabei haben gerade Anleger aus Deutschland bereits vor der Krise ihre Anlagen kaum international gestreut. Spätestens seit Begründung der nach fast 60 Jahren immer noch so genannten „Modernen Portfoliotheorie“ nach Markowitz im Jahre 1952 ist jedoch bekannt, dass eine Streuung das Risiko reduziert. Allerdings hat das Vertrauen vieler Anleger in die „Zauberkräfte“ der Diversifika-



Michael Stammler

tion während der Finanzkrise ernsthaft Schaden genommen, weil auch bei breiter Streuung Kapitalverluste entstanden sind. Dabei bedeutet Diversifikation vereinfacht nur „Lege nicht alle Eier in einen Korb“ – mehr nicht. Zu den Verlusten hat die erhöhte Gleichläufigkeit vieler Anlageklassen beigetragen, ein Phänomen, das für viele überraschend kam, in Krisenzeiten aber typisch ist. In solchen Marktphasen werden die Unterschiede zwischen Anlageklassen kaum noch beachtet. Alles was zählt, ist das Risiko: Riskante Anlagen werden verkauft, dagegen fliehen die Anleger in sichere Häfen wie Bundesanleihen oder auch Gold. Man darf daher die das Risiko verringernde Wirkungweise der Diversifikation, gerade in krisenhaften Marktphasen, nicht überschätzen.

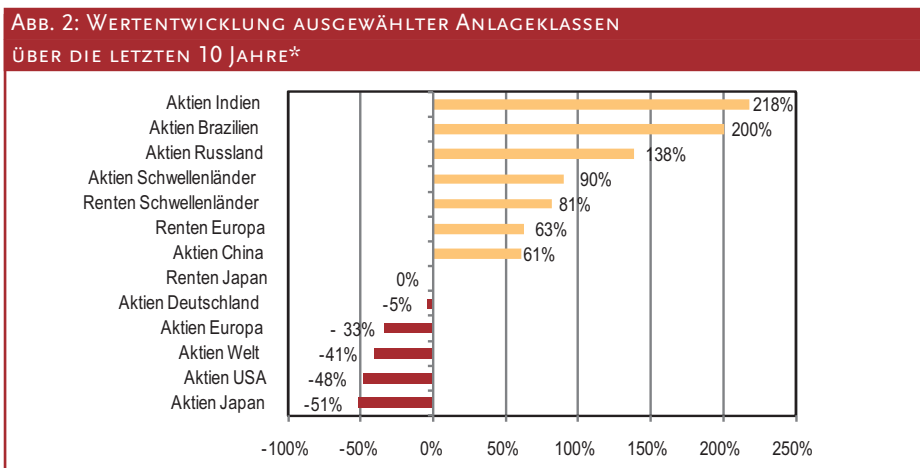
Anlagerisiken in den entwickelten Volkswirtschaften sind gestiegen

Auch wenn viele Anleger die Krise vor dem Hintergrund einer brummenden deutschen Konjunktur und boomender Aktienmärkte bereits abgehakt haben, werden uns die Folgen noch lange erhalten bleiben. Wie am Beispiel einiger Euro-Peripherieländer zu sehen, kann eine hohe Staatsverschuldung das Wirtschaftswachstum lähmen und das Vertrauen der Anleger nachhaltig erschüttern. Hier steht Deutschland zwar besser da, aber die hohe Verschuldung wird auch hier das Wachstum für lange Zeit bremsen. In Amerika sind die Wachstumsaussichten nach der geplatz-

ZUR PERSON/ZUR SERIE

Die professionelle Betreuung von Unternehmens- und Privatvermögen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Dabei steht die strategische Vermögensplanung im Spannungsfeld zwischen Werterhalt, Rendite und Gewinnausschüttung, unterschiedlichen Gesellschafterinteressen sowie komplexen steuerlichen Rahmenbedingungen. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren in diesem Bereich zu beleuchten, ist Ziel der Serie „Vermögensanlage für Unternehmer“ in Kooperation mit der auf die Beratung großer Familienvermögen spezialisierten Feri Family Trust GmbH. Im sechsten Teil der Serie klärt Michael Stammler, Sprecher der Feri-Geschäftsführung, die Frage, ob Anlagekapital hierzulande am besten aufgehoben ist oder man das Risiko durch globale Diversifikation reduzieren kann. www.feri.de

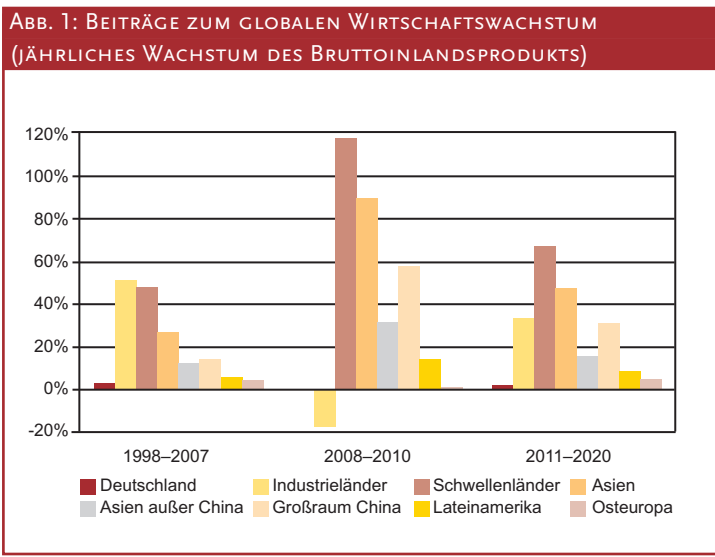
ten Immobilienblase derzeit kaum besser. Viele Bundesstaaten und Kommunen sind so verschuldet, dass sogar Lehrer und Feuerwehrleute entlassen werden müssen. Diese Maßnahmen dämpfen die Wachstumsdynamik weiter. Die Arbeitslosigkeit wird wohl nur langsam zurückgehen, was Konsum und Wirtschaftswachstum bremst. Weil neue Konjunkturprogramme vor dem Hintergrund hoher Schulden und Staatsdefizite kaum noch möglich sind, versucht die amerikanische Notenbank, der schwächelnden Realwirtschaft mit dem Anwerfen der Notenpresse Herr zu werden. All diese Entwicklungen erhöhen tendenziell die Risiken für Kapitalanleger. Insbesondere droht in den fast durchweg hoch verschuldeten Industrieländern ein schwaches Wachstum und schon in wenigen Jahren eine erhöhte Inflationsgefahr. Schon bald also könnten die Anleiherenditen weiter ansteigen und Bundesanleihen unter Druck geraten. Aber auch ohne dieses strategische Risiko ist diese Anlageklasse beim aktuellen Renditeniveau kaum noch attraktiv. Geldmarktpapiere sind hier keine Alternative, denn sie bringen nach Abzug der Inflation überhaupt keine Zinsen mehr.



*31.10.2000 – 31.10.2010, in EUR; Indizes für Aktien: MSCI (außer Deutschland: DAX);
Quelle: Feri Finance

Globales Wachstum verlagert sich in die Schwellenländer

Während die strategischen Risiken also gerade in den Industrieländern drastisch zugenommen haben, konnten sich die Schwellenländer recht schnell vom Zusammenbruch des Welthandels erholen und gehen insgesamt gestärkt aus der Krise hervor. Wie die Abb. 1 zeigt, trugen die Industrieländer in den zehn Jahren vor der Krise (1998–2007) noch mehrheitlich zum globalen Wachstum bei. Diese Situation hat sich seit der Krise deutlich verändert: Das globale Wachstum 2008 bis 2010 kommt allein aus den aufstrebenden Volkswirtschaften; ohne sie wäre die Weltwirtschaft sogar geschrumpft. Aufgrund der geringeren Belastungsfaktoren sind die langfristigen Perspektiven für die Schwellenländer über die nächsten zehn Jahre hervorragend. Nach unseren Prognosen werden die Schwellenländer bis 2020 zu rund zwei Dritteln zum globalen Wachstum beitragen. Wie Abb. 2 zeigt, haben Anlagen in den Schwellenländern bereits in den letzten zehn Jahren zu deutlich höheren Renditen geführt als in den Industrieländern. Für die kommenden zehn Jahre gehen wir von einer ähnlichen oder sogar besseren Entwicklung aus. Nur bei globaler Diversifikation unter Berücksichtigung der Schwellenländer können Kapitalanleger von dieser langfristigen Entwicklung profitieren. Für die Beratung und ganzheitliche Steuerung gerade größerer Familienvermögen kann ein darauf spezialisiertes und zur Vermeidung von Interessenkonflikten möglichst unabhängiges Family Office nützlich sein.



Quelle: Feri Finance

Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
06.12.10 Frankfurt a.M.	Convent www.convent.de	9. Frankfurter Symposium Compliance & Unternehmenssicherheit Teilnahme: kostenfrei
07.12.10 München	Munich Network GmbH www.munichnetwork.com	Workshop „Rechtliche Gestaltungen in der Unternehmensfinanzierung“ Teilnahme: für Mitglieder 180 EUR, Sonstige 220 EUR
10.12.10 Zürich	Convent www.convent.de	Zeit-Konferenz „Deutsches Wirtschaftsforum“ Teilnahme: ab 1.250 EUR
14.12.10 Osnabrück	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-online.de	Unternehmer-Dialog „Die Nachfolge professionell gestalten“ Teilnahme: 390 EUR
17.01.11 Bonn	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-online.de	Unternehmer-Seminar „Der neue Governance Kodex“ Teilnahme: 890 EUR
26.01.11 Hamburg	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-online.de	Praxis-Seminar „Notfallplan für Unternehmer“ Teilnahme: 690 EUR
26.–27.01.11 München	Evoworkx live www.mifeurope.com	Marketing & Innovation Forum Europe 2010 Teilnahme: 1.350 EUR
28.01.11 Aue	BdW – Beirat der Wirtschaft www.bdw-deutschland.de	Gesprächsrunde „BdW-Senate Table“ Teilnahme: k.A.
02.02.11 Frankfurt a.M.	Handelsblatt, Euroforum Deutschland www.handelsblatt.com	Handelsblatt „Kapitalmarktforum 2011“ Teilnahme: 1.499 EUR
08.02.11 Karlsruhe	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-online.de	Unternehmer-Seminar „Das lernende Unternehmen als Grundlage für Innovation und Mitarbeiterbindung“ Teilnahme: 890 EUR
28.02.11 Hamburg	Convent www.convent.de	4. Familienunternehmertag Hamburg Teilnahme: für Unternehmer kostenfrei
24.02.11 Düsseldorf	Financial Times Deutschland, Faktor 3 www.ftd.de	FTD-Konferenz „Aufsichtsrat 2011“ Teilnahme: k.A.
24.02.11 Frankfurt a.M.	Die Jungen Unternehmer – BJU www.bju.de	Unternehmertag der Jungen Unternehmer – BJU Teilnahme: auf Anfrage

Management Circle: Wirtschaftsforum Bayern 2010 in Nürnberg

Finanzierung, Strategie und Zukunft – diese Themen standen im Mittelpunkt des Wirtschaftsforums Bayern 2010 am 20. Oktober in Nürnberg. Verschiedene Workshops, u.a. mit Experten von Rödl & Partner, BayernLB Private Equity oder Hannover Finanz, beschäftigten sich mit Unternehmensübergaben im Mittelstand, steuerlichen Chancen und Risiken internationaler Familienunternehmen und Freiräumen durch Eigenkapital. Für besondere Aufmerksamkeit sorgten die Erfahrungsberichte von Geschäftsführer Wolf Zientz und Gründer Horst Schütz von Schütz Dental sowie von Josef X. Baumeister, CFO der Hirschvogel Holding, die offen über den Nachfolgeprozess sprachen. Zu den weiteren Highlights zählten die Vorträge des bayerischen Finanzministers Georg Fahrenschon sowie des Chefvolkswirts der BayernLB, Dr. Jürgen Pfister. www.managementcircle.de



Diskussion rund um Finanzierung, Strategie und Zukunft: Wirtschaftsforum Bayern 2010

„Die Familienunternehmer“: „Wirtschaftliche und individuelle Freiheit: Wie mündig sind wir Deutschen?“



Ist der freie und selbstbewusste Bürger ein Auslaufmodell? Darüber diskutierten (v.l.n.r.) Prof. Dr. Hartmut Kliemt, Cem Özdemir, Moderatorin Thea Dorn, Dr. Wolfgang Gerhardt und Dr. Reinhard Zinkann.

Foto: Die Familienunternehmer – ASU

Dieser brisanten Frage gingen „Die Familienunternehmer“ in Zusammenarbeit mit dem John Stuart Mill Institut im Rahmen eines Symposiums in Berlin am 3. November 2010 auf den Grund. Anlässlich des 50. Geburtstages von Dr. Patrick Adenauer wurde in drei hochkarätig besetzten Podien mit Vertretern von Bündnis 90/Die Grünen und FDP diskutiert, welche Form und welches Ausmaß Freiheit haben soll. Zu den vielen Diskutanten gehörten u.a. Wirtschaftsminister Brüderle, Cem Özdemir, Prof. Norbert Bolz, Dr. August Oetker sowie Reinhard Zinkann. „Die richtige Mischung zwischen Freiheit und Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft ist der Schlüssel zum Erfolg“, sagte Patrick Adenauer. www.familienunternehmer.eu

MITTELSTANDSPREIS 2010: BVMW BAYERN PRÄMIERT DREI „HIDDEN CHAMPIONS“

Mit dem Mittelstandspreis, der am 21. Oktober im Münchener Maximilianeum verliehen wurde, würdigt der BVMW leistungsfähige mittelständische Unternehmen aus dem bayerischen Raum und zeichnet innovative Produkte und Dienstleistungen aus. Den ersten Platz belegte die Firma Huber SE aus Berching, die Unternehmen Günzburger Steigtechnik (Günzburg) und LST GmbH (Herrsching) teilen sich den zweiten Platz. Schirmherren waren in diesem Jahr die Präsidentin des Bayerischen Landtags, Barbara Stamm, sowie Bayerns Wirtschaftsstaatsminister Martin Zeil. Veranstaltungs-Initiator Volker Knittel, Landesbeauftragter des BVMW Bayern, betonte in seiner Rede: „Mittelständische Unternehmer haften mit ihrem persönlichen Vermögen, kennen ihre Mitarbeiter persönlich und denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen. Trotzdem spürt man oft eine große Bescheidenheit hinsichtlich der erzielten Erfolge. Um die herausragenden Qualitäten dieser Unternehmer in den Mittelpunkt zu stellen, wurde der bayerische Mittelstandspreis geschaffen.“ Neben der Preisverleihung bot die Abendveranstaltung noch weitere Höhepunkte. BVMW-Präsident Mario Ohoven beschrieb in seinem Vortrag „Psychologie ist mindes-



Auszeichnung für innovative Produkte und Dienstleister

tens 80% des Erfolges der Wirtschaft“ den Einfluss von Stimmungen und Emotionen auf die Wirtschaftsleistung. Unter dem Motto „Erfolgsfaktor Gefühl“ diskutierten Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Werner Sinn (Präsident des ifo Instituts), Michael Keller (Klein & Coll.), Christian Gansch (Dirigent und Produzent) und Andrea Klepsch (Unternehmerin, Modem Conclusa Public Relations) über das „Bauchgefühl“ und dessen Einfluss auf Geschäftsentscheidungen. www.bvmw.de

Bücher für Unternehmer

„Handbuch Länderrisiken 2010 – Auslandsmärkte auf einen Blick“

Von Coface Deutschland (Hrsg.),
F.A.Z.-Institut, April 2010, 494 Seiten,
98 EUR

Bereits im 5. Jahrgang erscheint das „Handbuch Länderrisiken“, in dem die Herausgeber Coface und F.A.Z.-Institut Auslandsmärkte auf ihr Risikoprofil hin untersuchen. 156 Länderprofile umfasst das Nachschlagewerk, es werden die jeweiligen Stärken und Schwächen dargestellt und eine Wertung des Geschäftsrisikos auf Basis aktueller wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen vorgenommen. Ergänzt mit wichtigen Kennzahlen ist das Buch ein guter Ratgeber für erste Einblicke in potenzielle Auslandsmärkte.



„Internationales Management – Theorien, Funktionen, Fallstudien“

Von Dirk Holtbrügge und Martin K. Welge,
Schäffer-Poeschel Verlag,
Mai 2010, 587 Seiten, 39,95 EUR

Von der wissenschaftlichen Warte aus betrachten die Autoren Dirk Holtbrügge und Martin Welge das Management international agierender Unternehmen. Dementsprechend wird der Schwerpunkt auf Theorien und empirische Untersuchungen gelegt, Beispiele aus der Praxis sorgen jedoch zwischendurch für Auflockerung. Seinem Selbstverständnis als Lehrbuch wird das Buch aber gerecht, es vermittelt einen guten Einstieg in die komplexe Welt der Unternehmensführung über die Ländergrenzen hinaus.



„Cultural Intelligence – Die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Gesellschaft“

Von Hanne Seelmann-Holzmann,
Gabler Verlag, Februar 2010, 256
Seiten, 36,95 EUR

Ein in Deutschland erfolgreicher Unternehmer kann gnadenlos beim Schritt ins Ausland scheitern, wenn er keinen Zugang zur fremden



Kultur findet. Dann fehlt ihm „Cultural Intelligence“, d.h. die Fähigkeit, die eigenen und fremden Prägungen zu kennen und erfolgreich für sich zu nutzen. Äußerst praxisorientiert schildert die Autorin Hanne Seelmann-Holzmann den richtigen Weg dahin anhand typischer interkultureller Geschäftssituationen und verknüpft dies nachvollziehbar mit wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen der Psychologie und Soziologie.

„Internationale Kompetenz – Erfolgreich kommunizieren und handeln im Global Business“

Von Marion Keup, Gabler Verlag,
Mai 2010, 288 Seiten, 39,95 EUR

Das Global Business sorgt für immer neue Herausforderungen im Joballtag, sei es in der Zusammenarbeit mit einem internationalen Team, die Geschäftsanbahnung oder die Eingewöhnung vor Ort. Marion Keup bildet anhand konkreter Fallbeispiele die richtigen Verhaltensweisen sowohl im harten Business als auch bei privaten Kontakten ab und spannt dabei den Bogen von der amerikanischen bis hin zu asiatischen Kulturen. Leicht verständlich und übersichtlich erweist sich das Buch als nützliche Hilfe zur Vermeidung von Fettnäpfchen im Ausland.



„Business-Knigge für den Orient – Mit Kulturkompetenz zu wirtschaftlichem Erfolg“

Von Sylvia Ortlieb, BW Verlag,
Oktober 2010, 203 Seiten, 19,80 EUR

In muslimische Länder sollte man nicht unvorbereitet reisen, zu unterschiedlich sind Sitten und Gebräuche, zu anders sind gesellschaftliche Hierarchien oder die Rolle der Frau. Sylvia Ortlieb hat mit viel Liebe zum Detail einen Business-Knigge erarbeitet, mit dem Geschäftsleute die gängigen Fallstricke und Missverständnisse im Orient vermeiden können. Denn ein kleiner kultureller Fehltritt kann selbst die wichtigsten Geschäftsvereinbarungen platzen lassen, sollte das Gegenüber dabei sein Gesicht verlieren.



Inserenten-Verzeichnis

KUNDE	SEITE
ATREUS INTERIM MANAGEMENT	49
BAYERN INTERNATIONAL	45
BRIDGE IMP	17
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT	11
BUSE HEBERER FROMM RECHTSANWÄLTE STEUERBERATER	65
CLOSE BROTHERS SEYDLER BANK	U2
COMMERZBANK	13
EQUITYGATE FINANCIAL ADVISORS	29
FCF FOX CORPORATE FINANCE	3
HELIAD EQUITY PARTNERS	25
HIGH-TECH GRÜNDERFONDS MANAGEMENT	55
KUHNEN & WACKER PATENT- UND RECHTSANWÄLTE	23
MERKUR BANK	53
LUTHER RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT	U4
PKF WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT	U3
RAFFEL CORPORATE DEVELOPMENT	21
RUSSIA CONSULTING	59
SILVIA QUANDT & CIE.	19



Unternehmer Edition

Impressum

„Internationalisierung 2011“

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), Esther Mischkowski, Torsten Paßmann, Mathias Renz

Bildredaktion: Holger Aderhold

Bilder: Bilderbox, Fotolia, Pixelio, Photodisc

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Dr. Fritz Audebert, Gerald Boess, Holger Garbs, Cüneyt Gençer, Thomas Grether, Michael Hildisch, Norbert Hofmann, Michael Keller, Marion Keup, Michael Kotzbauer, Oliver Marquardt, Stephan Neubauer, Frank-Christian Raffel, Randolf Rodenstock, Ervin Schellenberg, Ulf Schneider, Frank Schönert, Dr. Reinhard Schützdecker, Michael Stammer, Andreas Uhde, Thomas Weidlich, Dominik Weißmüller

Interviewpartner: Dr. Rüdiger Ackermann, Christian Angermayer, Dr. Eckhard Cordes, Martin Fuchs, Wolfgang Hofmann, Atul Khanna, Otto Kirchner, Bennie Kuipers, Peter Löscher, Luitpold Prinz von Bayern, Mario Ohoven, Dieter Rosenthal, Karl-Heinz Sturm

Lektorat: Magdalena Lammel

Gestaltung: Holger Aderhold

Anzeigen: Katja Sauerbrey, Claudia Kerszt

Tel.: 089-2000 339-56/-52, Fax: 089-2000 339-39

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

Erscheinungstermine 2011: 1/11 Herausforderung Unternehmensnachfolge 2011 (19.2.) • 2/11 Mittelstandsfinanzierung 2011 – das bewährte Nachschlagewerk (9.4.) • 3/11 Restrukturierung 2011 (11.6.) • 4/11 Private Equity 2011 – Beteiligungskapital aus Unternehmenssicht (20.8.) • 5/11 Innovation & Wachstum 2011 (22.10.) • 6/11 Internationalisierung 2012 – Chancen in fremden Märkten (3.12.)

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 Medien GmbH, 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: © 2010 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. ISBN 3-937459-96-7, ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

Die Sponsoren der Ausgabe „Internationalisierung 2011“ im Portrait

COMMERZBANK

Für den exportstarken deutschen Mittelstand ist die neue Commerzbank ein noch stärkerer Partner. Sie wickelt rund 30 % des gesamten deutschen Außenhandels ab.

Gemäß ihrem grenzüberschreitend einheitlichen Betreuungskonzept arbeitet sie mit Tochtergesellschaften oder Niederlassungen deutscher Unternehmen im Ausland in der gleichen Weise zusammen wie in Deutschland. Eckpfeiler dieses Konzepts ist die koordinierende Funktion des deutschen Firmenkundenbetreuers. In jeder Auslandsfiliale gibt es zudem German Desks speziell für die Betreuung deutscher Unternehmen. Nach dem gleichen Prinzip betreut die Commerzbank ausländische Unter-

nehmen mit dauerhaftem deutschem Geschäftsbezug: Hier ist sie das Eingangstor nach Deutschland.

So versteht sich die Commerzbank als strategischer Partner aller Unternehmen, die bei ihren grenzüberschreitenden Geschäften die internationale Präsenz und Vernetzung der Commerzbank nutzen.

Ihr Ansprechpartner:
Ulrich Link
Telefon: +49 69-136 47567
E-Mail: International-desk_asien@commerzbank.com

www.commerzbank.de

XETRA | DEUTSCHE BÖRSE GROUP

Die Gruppe Deutsche Börse ist weit mehr als ein reiner Marktplatzorganisator für den Handel mit Aktien und anderen Wertpapieren. Als eine der größten Börsenorganisationen der Welt öffnet sie Unternehmen und Investoren den Weg zu den weltweiten Kapitalmärkten.

Die Deutsche Börse ist breiter aufgestellt als alle Wettbewerber. Ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio umfasst die gesamte Prozesskette vom Listing, Aktien- und Terminhandel über das Verrechnen und die Abwicklung der Aufträge sowie die Bereitstellung der Marktinformationen bis zur Entwicklung und zum Betrieb der elektronischen Handelssysteme. Mit ihrem prozessorientierten Geschäftsmodell steigert sie die Effizienz

der Kapitalmärkte: Emittenten profitieren davon durch niedrige Kapitalkosten, Investoren aufgrund hoher Liquidität und geringer Transaktionsgebühren.

Die Deutsche Börse bietet vier Marktsegmente mit unterschiedlichen Transparenz-Levels an, die auf die individuellen Anforderungen von Unternehmen zugeschnitten sind: Im EU-regulierten Markt können Unternehmen in den General Standard oder in den Prime Standard aufgenommen werden. Im Open Market, der von der Börse reguliert wird, können Unternehmen in den Entry Standard oder in das First Quotation Board aufgenommen werden.

www.deutsche-boerse.com/listing



Heliad ist eine Unternehmensgruppe, die sich an deutschen Wachstumsunternehmen beteiligt und diese in ihrer Entwicklung aktiv begleitet. Dabei fokussiert sich Heliad auf Marktnischen, denen ein langfristiger Wachstumstrend zugrunde liegt. Besonderes Merkmal der Unternehmensstrategie ist die Übernahme von Mehrheitsbeteiligungen und die aktive Unterstützung der Unternehmen in strategischen und operativen Bereichen.

Ein starkes Netzwerk, die Reputation als Partner des Mittelstandes wahrgenommen zu werden und der eigentümergeorientierte und proaktive Hands-on-Ansatz erlauben Heliad

den Zugang zu attraktiven Investments. Heliad fokussiert sich dabei auf Dienstleistungsunternehmen mit einem Alleinstellungsmerkmal und Wachstumspotenzial.

Die Unternehmen der Gruppe erwirtschaften typischerweise mehr als EUR 10 Millionen Jahresumsatz und sind im Regelfall im mehrheitlichen Besitz der Heliad. Insgesamt erzielten im Jahr 2009 die rund 3.000 Mitarbeiter der acht Gesellschaften, die zu der Unternehmensgruppe der Heliad zählen, einen Umsatz von rund EUR 300 Millionen.

www.heliad.com



Als Partner für die strategische Entwicklung von Familienunternehmen hat sich Raffel Corporate Development, München, auf die erfolgreiche Gestaltung von Strategie- und M&A-Herausforderungen im In- und Ausland spezialisiert. Wir verfolgen konsequent den "Boutique-" Ansatz: überdurchschnittliche Qualität, individuelle Lösungen und hoher persönlicher Einsatz. Einige unserer namhaften Auftraggeber aus dem Kreis der „Hidden Champions“ schätzen den hohen Impact unserer Leistungen bereits seit vielen Jahren.

Das Team von Raffel CD verfügt zusammen über mehrere Jahrzehnte Erfahrung bei der Beratung von Unternehmen des größeren Mittelstands. Wir legen darauf Wert, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter von Raffel CD

sowohl Industrie- als auch Beratungserfahrung im internationalen Umfeld besitzen.

Für M&A-Aufgaben bringen wir neben der erforderlichen M&A-Technik unsere Strategie- und Marktkenntnis ein, die dadurch für unsere Auftraggeber eine hervorragende Wertschöpfung.

Unter www.raffel.eu können unsere jeweils in Angriff genommenen Aufgaben verfolgt und unsere Publikationen geladen werden. Für weitere unverbindliche Informationen in Form von Leistungsbeschreibungen oder einem persönlichen Gespräch stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

www.raffel.eu



Die WGZ Initiativkapital GmbH ist als 100%-ige Tochtergesellschaft der WGZ BANK für das gesamte Eigenkapitalgeschäft der WGZ BANK-Gruppe verantwortlich. Sie betreut ein Investitionsvolumen in Höhe von ca. 350 Mio. EUR und bietet mittelständischen Unternehmen ab etwa 20 Mio. EUR Jahresumsatz Private Equity und Mezzanine-Finanzierungen im Bereich von 1,5 bis 10 Mio. EUR an.

Die WGZ Initiativkapital GmbH stellt Eigenkapital zur Finanzierung von Wachstum, Gesellschafterwechseln, Nachfolgeregelungen und für das Bilanzstrukturmanagement zur Verfügung. Gemeinsam mit den Kunden werden maßgeschneiderte Finanzierungslösungen ent-

wickelt, um die erforderliche Eigenkapitalausstattung sicherzustellen.

Die WGZ Initiativkapital GmbH nimmt keine Geschäftsführungsaufgaben wahr. Ihr Anspruch ist es vielmehr, als engagierter Gesellschafter und strategischer Partner auf Zeit ihre Kunden mit Management Know-how – vor allem in den Bereichen Strategie, Marketing, Vertrieb, Controlling und Finanzierung – sowie durch gewachsene Netzwerke zu unterstützen, ohne die unternehmerische Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit einzuschränken.

www.wgz-initiativkapital.de

Neue Führung bei Rodenstock



Peter Körfer-Schün (li.), Oliver Kastalio

Seit Anfang November wird das traditionsreiche ehemalige Familienunternehmen Rodenstock von einer neuen Führungsspitze geleitet: **Oliver Kastalio** übernahm den Posten des Vorsitzenden der Geschäfts-

führung, nachdem er 19 Jahre lang bei Procter & Gamble tätig war. Er ersetzt **Dr. Olaf Göttgens**, der das Unternehmen auf eigenen Wunsch Ende September verließ. Als designierter Aufsichtsrat steht dem CEO künftig **Peter Körfer-Schün** zur Seite – bis 2004 Vorstandsvorsitzender des Sanitärtechnik-Herstellers Grohe AG. Gemeinsam wolle man „die traditionellen Markenwerte von Rodenstock revitalisieren“.

Heinrich von Nathusius erhält Unternehmerpreis



Heinrich von Nathusius

Der Business-Club Aachen-Maastricht verleiht am 8. Dezember den Unternehmerpreis 2010 an **Heinrich von Nathusius**, den Eigentümer des Automobilzulieferers IFA. Nathusius baute nach der Wende die kleine Firma IFA-Gelenkwellenwerk Haldensleben zur internationalen Unternehmensgruppe IFA-Maschinenbau GmbH aus, mit heute rund 1.300 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 300 Mio. EUR.

Mit dem Preis würdigt der Business-Club Unternehmer, die sich nachhaltig für soziale, kulturelle, humanitäre oder andere verantwortungsvolle Ziele einsetzen.

Letzte Ehre für Hermann Freudenberg



Hermann Freudenberg

Das Familienunternehmen Freudenberg & Co. KG nimmt Abschied von einer großen Persönlichkeit: Am 15. November verstarb **Hermann Freudenberg** im Alter von 86 Jahren. Von 1959 an prägte er als persönlich haftender Gesellschafter die Entwicklung des Unternehmens, war zwischen 1962 und 1988 Sprecher der Geschäftsführung und anschließend bis 1997 Vorsitzender des Gesellschafteraus-

schusses. Hermann Freudenberg zeichnete sich neben seinem unternehmerischen Weitblick auch durch sein soziales Engagement, u.a. im Rahmen der Freudenberg Stiftung, aus.

Ernst & Young ehrt „Entrepreneure des Jahres 2010“

Bereits zum 14. Mal zeichnete Ernst & Young die „Entrepreneure des Jahres“ aus. In fünf Kategorien wurden am 12. November



Foto v.l.n.r.: Wolfgang Glauner (Mitglied des Vorstands Entrepreneur des Jahres e.V.), Robert Stöcklinger, Uwe Heinze, Rainer Gläß, Dirk Roßmann, Claus Hipp und Thomas Riedel

in Frankfurt die Sieger gekürt. Claus Hipp gewann die Königsklasse „Industrie“ und wird Deutschland bei der Wahl zum „World Entrepreneur of the Year“ vertreten. In der Kategorie „Handel“ gewann Dirk Roßmann, Gründer der Dirk Rossmann GmbH. Thomas Riedel (Riedel Communications GmbH & Co. KG) konnte im Bereich „Dienstleistung“ ebenso überzeugen wie Rainer Gläß (GK Software AG) bei „Informations- und Kommunikationstechnologie/Medien“. Die Gründer der G+R Technology Group AG, Robert Stöcklinger und Uwe Heinze, setzten sich in der Kategorie „Start-up“ durch.

Neuer Geschäftsführer bei Elma



Dr. Hans-Jürgen Mundinger

Seit 1. November leitet Dr. Hans **Jürgen Mundinger** die Geschichte des badischen Familienunternehmens Elma Hans Schmidbauer GmbH & Co. KG. Zusammen mit dem geschäftsführenden Gesellschafter **Manfred H. Schmidbauer** bildet er die Führungsspitze des Herstellers von Ultraschall-Reinigungsgeräten und ist für die operative Unternehmensführung zuständig. Die Wurzeln des Unternehmens reichen ins Jahr 1948 zurück, heute beschäftigt es über 200 Mitarbeiter und exportiert in mehr als 80 Länder.

Peter Oberegger verlässt Vorwerk



Peter Oberegger
Foto: Vorwerk

Der persönlich haftende Gesellschafter **Peter Oberegger** wird zum Jahresende den Hausgerätehersteller Vorwerk & Co. KG verlassen, um sich neuen unternehmerischen Herausforderungen zu widmen. Seine operativen Aufgaben übernehmen seine bisherigen Geschäftsführerkollegen **Walter Muyres** und **Reiner Strecker**. Oberegger ist seit 2001 bei Vorwerk tätig und gehört seit Anfang 2007 zum Gesellschafterkreis des Familienunternehmens, das 2009 einen Umsatz von 2,27 Mrd. EUR erwirtschaftete.

PKF Wirtschaftsprüfung & Beratung

Expertise grenzüberschreitend



Bild: © Kajakur/istockphoto

PKF ist mit rund 1.050 Mitarbeitern eines der leistungsstärksten mittelständischen Beratungs- und Prüfungsnetzwerke in Deutschland und mit rund 18.700 Mitarbeitern in 125 Ländern global unter den Top 10 der Branche.

PKF

Wirtschaftsprüfung &
Beratung

Unser Leistungsspektrum

- Steuerberatung
- Wirtschaftsprüfung
- Corporate Finance

Ihre Ansprechpartner am Standort Frankfurt:

Marcus Jüngling (E-Mail: marcus.juengling@pkf-fasselt.de)

Martin Conrad (E-Mail: martin.conrad@pkf-fasselt.de)

PKF Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ulmenstraße 37 – 39 · 60325 Frankfurt am Main · Telefon: 069 / 17 00 00 - 0

www.pkf.de



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“. Eine einzigartige und unverwechselbare Beratung.

Luther arbeitet mit 320 hoch spezialisierten Rechtsanwälten und Steuerberatern in zwölf deutschen und sechs internationalen Büros für Sie. International sind wir durch langjährige Kooperationen mit renommierten Kanzleien bestens vernetzt. Die Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH ist exklusives Mitglied des weltweiten Stuenetzwerkes Taxand.