

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion



ISBN 978-3-943021-13-4
0211134

9



Antje von Dewitz
Geschäftsführerin
Vaude

Innovation & Wachstum

Erfolgreich in die Zukunft

NEU!

Erfolgsstory Playmobil

INTERVIEW MIT
HORST BRANDSTÄTTER

Innovationsoffensive nach Insolvenz

IM GESPRÄCH MIT HANNES SCHIMMEL-VOGEL,
WILHELM SCHIMMEL PIANOFORTEFABRIK

Kooperation mit Forschungsinstituten

INTERVIEW MIT PROF. HANS-JÖRG BULLINGER,
FRAUNHOFER GESELLSCHAFT



Hier
drin:
Geld von der
NRW.BANK

Wir stärken Ihr Eigenkapital.

Die NRW.BANK fördert kleine und mittlere Unternehmen mit Eigenkapital-Finanzierungen sowie Darlehen zur Stärkung des Eigenkapitals und zum Ausgleich mangelnder Sicherheiten. Fragen Sie uns danach: Tel. 0211 91741-1002.
www.nrwbank.de/beteiligungen

Editorial

Erfolgsfaktor Innovation



Markus Hofelich,
Chefredakteur Unternehmeredition

Made in Germany steht weltweit für die Qualität deutscher Produkte. Nicht umsonst sind viele Mittelständler Hidden Champions – globale Weltmarktführer in technologischen Nischen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt ganz klar im Bereich Innovation. Dabei geht es um die Fähigkeit, neue Ideen und wissenschaftliche Erkenntnisse schneller als andere in neue Prozesse, Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Innovation ist die Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum und langfristigen Erfolg.

Der deutsche Mittelstand ist gut aufgestellt. Etwa 120.000 mittelständische Unternehmen hierzulande bezeichnet der DIHK als innovativ – rund 30.000 betreiben aktiv Forschung und Entwicklung. Diese Dichte und Innovationskraft suchen ihresgleichen. Allerdings sind Forschung und Entwicklung mit hohen Investitionen, langen Vorlaufzeiten und großen Risiken verbunden. Die Herausforderungen für den deutschen Mittelstand liegen insbesondere im Fachkräftemangel, der Innovationsfinanzierung sowie in der Etablierung einer gelebten Innovationskultur im Unternehmen.

Hier sind kreative Forscher und mutige Unternehmer gleichermaßen gefragt, die neugierig sind und stets nach Neuem suchen. Sie müssen Marktchancen erkennen und nutzen. Ohne Investition in Innovation geraten Unternehmen innerhalb kürzester Zeit ins Hintertreffen. Dabei gilt es für den Mittelstand, stärker als bisher die herausragende Forschungslandschaft Deutschlands mit der Max-Planck- und Fraunhofer-Gesellschaft sowie zahlreichen Spitzenuniversitäten für Kooperationen bei konkreten F&E-Projekten zu nutzen.

Zudem gibt es vor allem im Mittelstand Nachholbedarf an einem gezielten Innovationsmanagement. Man überlässt zu viel dem Zufall und setzt nicht konsequent genug die notwendigen Instrumente ein. Die Folgen sind mangelnde Systematik, zu wenig Marktorientierung und Ineffizienz. Ein wichtiger Punkt ist dabei, den Ideenreichtum der Mitarbeiter zu nutzen. Auch sollten die Unternehmen eine höhere Aufgeschlossenheit gegenüber ergänzenden Finanzierungsinstrumenten wie Mezzanine oder Private Equity zeigen, um den Kapitalbedarf für Investitionen in neue Ideen zu decken.

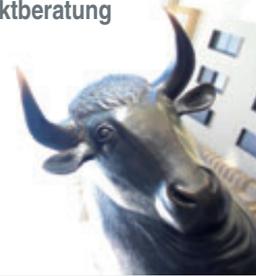
Aufzuzeigen, wie Mittelständler diese Herausforderungen meistern und ihre Innovationskraft steigern können, ist Ziel der erstmals erscheinenden Ausgabe „Innovation & Wachstum“ der Unternehmeredition. Im Mittelpunkt steht dabei der Unternehmer, der in Form von Interviews, Fallstudien oder kritischen Gastkommentaren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

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

Markus Hofelich

markus.hofelich@unternehmeredition.de

- Börsengänge
- Kapitalmaßnahmen
- Aktienplatzierungen
- Designated Sponsoring
- Internationale Roadshows
- Mergers & Acquisitions
- Kapitalmarktberatung
- Research



IPO Sole Lead Manager Sole Bookrunner Prime Standard 07-2011 	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Lead Manager Entry Standard / 07-2011 	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Joint Lead Manager Sole Bookrunner Entry Standard / 05-2011
Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Sole Bookrunner Entry Standard / 05-2011 	Unternehmensanleihe Sole Lead Manager Open Market 01-2011 	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 10-2010
IPO Joint Lead Manager Entry Standard 08-2010 	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 08-2010 	IPO Sole Lead Manager Entry Standard 02-2010
Designated Sponsoring Research General Standard seit 01-2010 	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot und prospektpflichtige Zulassung Sole Lead Manager und Sole Bookrunner Prime Standard / 12-2009 	Aktienrückkauf Sole Lead Manager Prime Standard 11-2009 bis 01-2010
Designated Sponsoring Research Prime Standard seit 12-2008 	Prospektpflichtige Zulassung aus Kapitalerhöhung Sole Lead Manager General Standard / 05-2008 	Designated Sponsoring Research General Standard seit 08-2007

Auszug Referenzen

Bank M Repräsentanz der biw Bank für Investments und Wertpapiere AG

Mainzer Landstraße 61
D - 60329 Frankfurt am Main

Dirk Blumhoff / Ralf Hellfritsch
Telefon +49 (0)69-71 91 838-10

E-Mail info@bankm.de
Internet www.bankm.de

- 3** Editorial
- 6** Klartext
Mit Ordnungspolitik die „Energiewende“ meistern!
Energiepolitik: Mehr Marktwirtschaft statt Planwirtschaft nötig
Lutz Goebel, Die Familienunternehmer
- 8** Panorama
Nachrichten & Studien aus der Unternehmerwelt
- 10** Unternehmer-Dynastien
Trigema Inh. W. Grupp e.K.
Alte Managementmethoden als Erfolgsgarant

Einführung

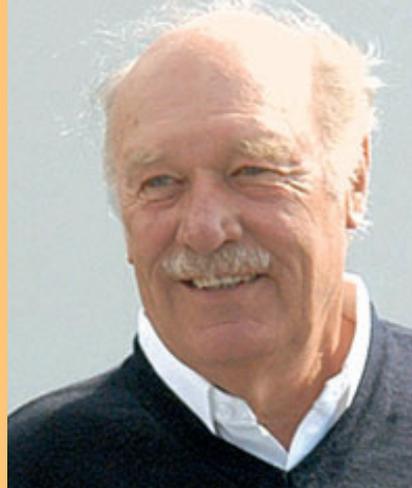
- 14** „Ich gehe mit offenen Augen durch die Welt“
Interview mit Horst Brandstätter, Alleininhaber, Geobra Brandstätter GmbH & Co. KG
- 18** „Ein guter Kapitän schaut stets nach vorn“
Interview mit Hans Heinrich Driftmann, Präsident, DIHK
- 22** „Wir führen im Jahr über 3.000 Auftragsforschungsprojekte durch“
Interview mit Prof. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer Gesellschaft
- 24** „Cloud Computing bietet gerade mittelständischen Unternehmen Chancen“
Interview mit Eckhard Schwarzer, Mitglied des Vorstands, DATEV eG
- 26** Ohne Herkunft keine Zukunft
Eine kurze Zeitreise durch die Entwicklung des gewerblichen Rechtsschutzes
Paul-Alexander Wacker, Kuhnen und Wacker

Unternehmer im Gespräch

- 28** „Unser Alleinstellungsmerkmal ist die Verbindung von Kunsthandwerk und Innovation“
Interview mit Hannes Schimmel-Vogel, Geschäftsführer, Wilhelm Schimmel Pianofortefabrik GmbH
- 32** „Unser Ziel ist es, der ökologischste Outdoor-Ausstatter Europas zu werden“
Interview mit Dr. Antje von Dewitz, Managing Director, Vaude Sport GmbH & Co. KG
- 36** „Der Faktor Innovation spielt für uns eine bedeutende Rolle“
Interview mit Thomas Müllerschön, Vorstandsmitglied, Uzin Utz AG

Know-how

- 38** Innovation im Mittelstand
Die wichtigsten Hindernisse und Lösungswege
Dr. Peter Bartels, PwC
- 40** „Die Zukunft gehört nicht großen, sondern innovativen Unternehmen“
Interview mit Prof. Dr. Nikolaus Franke, wissenschaftlicher Leiter des Innovationswettbewerbs „Top 100“
- 42** (Über-)Lebenselixier
Innovationsmanagement
Durch Kostenreduzierung zur erfolgreichen Innovation
Dr. Walter J. Stadlbauer, Dr. Wieselhuber & Partner



Horst Brandstätter, Alleininhaber, Geobra Brandstätter GmbH & Co. KG



Prof. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer Gesellschaft

Die Wurzeln von Geobra Brandstätter gehen auf einen Hersteller von Schattellenbeschlägen zurück, der 1876 gegründet wurde. Der entscheidende Durchbruch kam 1974 mit der Markteinführung von Playmobil, die das Unternehmen im fränkischen Zirndorf auf einen in der deutschen Spielwarenbranche bisher einmaligen Erfolgskurs führte. Mehr im Interview auf den Seiten 14–16.

„Wir führen im Jahr über 3.000 Auftragsforschungsprojekte durch“, erklärt Prof. Bullinger, Präsident der Fraunhofer Gesellschaft, der größten Organisation für anwendungsorientierte Forschung in Europa. Im Interview auf den Seiten 18–20 spricht er über den Innovationsstandort Deutschland, die Zusammenarbeit mit dem Mittelstand und die „Märkte von übermorgen“.

- 46** Herausforderung Fachkräftesicherung
Fünf Handlungsfelder im Fokus
Bertram Brossardt, Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft
- 48** Ressourcen- und Energieeffizienz
Innovationen durch Kooperationen
Prof. Dr. Stefanie Heiden, AiF

Strategie & Management

- 50** „Man muss das eigene Schicksal selbst in die Hand nehmen“
Interview mit Hermann Bröring, Landrat, Emsland
- 52** Joint Ventures als Vehikel zu Entwicklungskooperationen
Rechtliche Strukturen entscheiden oft über den späteren Erfolg
Ronald Meißner, Oppenhoff & Partner
- 54** Herausforderung Fachkräftemangel
Neue Wege durch Web 2.0, Mentoring und Headhunting
Daniel King, Unternehmensberater
- 56** Innovationskraft stärken
Der Mittelstand verschenkt Wettbewerbsvorteile
Frank Ferchau, Ferchau Engineering
- 57** Kristallwachstum oder Markenföhrung im Familienunternehmen
Das Geschäftsjahr als Taktgeber ist abgeschafft
Philipp Steiff und Erich Posselt

Finanzierung

- 58** „Einen optimalen Finanzierungsmix gibt es nicht von der Stange“
Interview mit Dr. Marcus Lingel, persönlich haftender Gesellschafter, Merkur Bank KGaA

- 60** Was kann der Investor zum Erfolg beitragen?
Innovationsfinanzierung mithilfe von Beteiligungsgesellschaften
Dr. Thorsten Möller, WGZ Initiativkapital
- 62** „Als Bank revolutionieren wir das Working-Capital-Management“
Interview mit Dr. Uwe-Peter Hastedt, Vorstand, Deutsche Revo AG
- 64** „Es gibt keinen vergleichbaren Wettbewerber“
Interview mit Torsten Kleser, Vorstand, Capflow AG

M&A

- 66** Innovation und Wachstum durch Akquisition
Strategische Optionen für den Mittelstand
Frank-Christian Raffel, Raffel GmbH Corporate Development
- 68** Innovationen hinzukaufen
M&A-Trends innovativer Unternehmen
Dr. Frank Schaffrath, Keller&Coll.

Fallstudien

- 70** Schnelle Innovation durch methodisches Vorgehen
Festo AG & Co. KG: Klare Regeln von der Ideenfindung bis zur Durchsetzung
- 71** Durch Spezialisierung und Innovation zum Erfolg
Ziehm Imaging GmbH: Durchbruch mit volligitalen mobilen Röntgensystemen
- 72** Börsengang als Wachstumsbeschleuniger
Datron AG: Das internationale Geschäft soll stark ausgebaut werden



Eckhard Schwarzer, Mitglied des Vorstands, DATEV eG

Cloud Computing ist mehr als ein „Buzz word“. Unter dem Einfluss der Digitalisierung und Vernetzung organisiert sich das Wirtschaftsleben völlig neu. Die Nürnberger DATEV ist Pionier auf diesem Gebiet und bietet in Zusammenarbeit mit Steuerberatern Cloud-Lösungen für den Mittelstand an. Mehr im Interview auf den Seiten 24–25.



Hannes Schimmel-Vogel, Geschäftsführer, Wilhelm Schimmel Pianofortefabrik GmbH

Die Wilhelm Schimmel Pianofortefabrik GmbH zählt zu den Innovationsführern im Klavierbau und besitzt die höchste Fertigungstiefe in Deutschland. Nach der erfolgreichen Sanierung über ein Insolvenzplanverfahren startete das traditionsreiche Familienunternehmen im Frühjahr 2010 eine in der Branche einzigartige Modell- und Innovationsoffensive. Interview auf den Seiten 28–30.



Wir bringen Wissenschaft und Wirtschaft zusammen
Wir unterstützen von der Idee bis zur Gründung



- 73** „Innovationen sind für uns das A und O“
Interview mit Dr. Arne Brusch, CEO, Datron AG
- 74** Produktionsanlagenbauer überwindet Krise und expandiert in Asien
Schöler Spezialmaschinenbau GmbH: Wachstumsfinanzierung über stille Beteiligung
- 75** „Wir wollten uns etwas von der Abhängigkeit der klassischen Bankfinanzierung lösen“
Interview mit Sabine Schöler-Olsson, geschäftsführende Gesellschafterin der Schöler Spezialmaschinenbau GmbH
- 76** Mit neuen Verschlüssen auf den Weltmarkt
Fidlock GmbH: Wachstum mit Venture Capital und Privatinvestoren
- 77** „Wir wollen spannende Kooperationsprojekte in die Serie bringen“
Interview mit Joachim Fiedler, Geschäftsführer Fidlock GmbH
- 78** Kaufpreis-Splittung ermöglicht Rückbeteiligung
MVZ Synlab Leverkusen GmbH: Labordienstleister reagiert durch Verkauf auf Konzentrationsprozess
- 79** „Man muss die richtigen Partner an seiner Seite haben“
Interview mit Dr. Thomas Stollberg, Mitglied der Geschäftsführung, Synlab Holding GmbH
- 80** Eigenkapital von VC-Gesellschaft Ident Technology AG: Gestensteuerung bei Touchscreens
- 81** Fördergeld über Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)
Herrmann Ultraschalltechnik GmbH & Co. KG: Neue Schweißtechnologie im Bereich Kunststoffe

Service

- 82** Nachhaltige Performance erzielen
Investieren in erneuerbare Energien
Frank Niehage, Bank Sarasin
- 84** Veranstaltungen für Unternehmer
- 86** Weltmarktführer: Kampf um die Spitze
2. Deutscher Kongress der Weltmarktführer
Kooperationspartner



- 88** Literatur
Bücher für Unternehmer
- 90** Unternehmer und Nachrichten
- 89** Inserentenverzeichnis/Impressum

Titelbild: Dr. Antje von Dewitz
Die Begeisterung für den Bergsport war 1974 der Anstoß für Albrecht von Dewitz, den Outdoor-Ausrüster Vaude zu gründen. Heute steht seine Tochter Antje an der Spitze des Unternehmens, dessen Produktpalette von funktioneller Bekleidung für Berg- und Fahrradsport über Zelte und Rucksäcke bis hin zu Fahrradtaschen reicht. Ihre Vision: Vaude zum umweltfreundlichsten Outdoor-Ausrüster Europas zu machen. Im Interview auf den Seiten 32–34 spricht sie über Nachhaltigkeit, Innovation und das Spannungsfeld zwischen ökologischen und idealistischen Zielen.

IN KLEINEM STECKT OFT GROSSES
Wir fördern Ideen und Technologien aus Düsseldorf

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

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

Sprechen Sie uns an:
DIWA GmbH
Merowingerplatz 1a
40225 Düsseldorf
Telefon: 0211.77928200
info@diwa-dus.de
www.diwa-dus.de

Mit Ordnungspolitik die „Energiewende“ meistern!

Energiepolitik: Mehr Marktwirtschaft statt Planwirtschaft nötig

Lutz Goebel, Präsident des Verbandes „Die Familienunternehmer“

Ein Stromausfall von nur einer Stunde kann einen Schaden von bis zu 1,3 Mrd. EUR bedeuten, schon ein Flimmern in den Stromnetzen kann hochempfindliche Maschinen und Produktionsprozesse schwer beeinträchtigen. Diese Gefahren wurden in einer der turbulentesten Zeit in der Energiepolitik nicht mit dem für unsere Industrienation notwendigen Ernst durchdacht. Im Gegenteil: Die deutsche Politik fährt seither auf einem weiteren wichtigen Feld „auf Sicht“. Energiepolitik für eine Industrienation benötigt eine langfristige Perspektive – unabhängig von Regierungswechseln. Davon ist derzeit nichts zu spüren. Erst wurde die nicht versicherbare Atomkraft mit dem Wechsel der Bundesregierung erneut massiv politisch begünstigt, nachdem man langfristig eigentlich schon Abschied von ihr genommen hatte. Dann machte die gleiche Bundesregierung eine Kehrtwende. Im Eilverfahren wurden Gesetze durch die politischen Institutionen gepeitscht.

Üppige Subventionstöpfe im EEG

Eine der Folgen: Im Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) bleiben üppige Subventionstöpfe bestehen, weiterhin dominieren planwirtschaftliche Ausbauziele und Preisfestlegungen, um möglichst schnell die hinterlassene Lücke der Atomkraft zu schließen. Marktwirtschaft und verlässliche Rahmenbedingungen sehen anders aus. Sicherlich muss das EEG differenziert betrachtet werden, leistete es doch zur Erreichung der Ziele beim Klimaschutz und bei den erneuerbaren Energien einen Beitrag. Anschubfinanzierungen sind akzeptabel, um Technologien zu etablieren und Lerneffekte zu erzielen. Das war bei der Atomkraft nicht anders. Für einige Energieträger wurden gute Ergebnisse erzielt. Deutsche Windkraftanlagen sind heute



Lutz Goebel

weltweit gefragt. In der Solarenergie haben jedoch inzwischen andere Volkswirtschaften den Vorsprung aufgeholt. Leider wurde die Suche nach einer klimaschonenden Energieerzeugung von Anfang an durch zu viele politische Vorgaben – eher Vorurteile – und zu wenig sachliche Nutzenerwägungen bestimmt. Der Staat maßte sich das Wissen an, welche Branchen und Technologien in Zukunft den Ton angeben würden.

Mehr Markt und Wettbewerb erforderlich

Die Suche nach den besten, effizientesten Technologien muss Markt und Wettbewerb überlassen werden. Massive politische Einflussnahme durch Preis- oder Mengenregelungen, wie sie stattgefunden haben und bis heute stattfinden, sind kontraproduktiv. Ein besonders krasses Beispiel ist die Subventionierung von Solaranlagen: Inzwischen finanziert eine Verkäuferin mit ihrem Strompreis die Produktion von Solarzellen in China, die dann auf unsere Dächer montiert werden. Energieeffizienz muss im Vordergrund stehen: Unternehmer können sie in ihrem Betrieb am besten einschätzen und nutzen – allein schon aus betriebswirtschaftlichem Kalkül. Unternehmer wissen, wie sie ihr Unternehmen anpassen können: durch Einsparmaßnahmen, durch unternehmenseigene Stromversorgung oder Abwärmenutzung. So sind zum Beispiel durch Block-

ZUR PERSON: LUTZ GOEBEL

Lutz Goebel ist seit Mitte Mai Präsident des Verbandes „Die Familienunternehmer“ und Geschäftsführender Gesellschafter der Henkelhausen GmbH & Co. KG. Der 1949 gegründete Verband vertritt rund 5.000 Familienunternehmer aus allen Branchen in Deutschland. Diese beschäftigen etwa 1,8 Mio. Mitarbeiter und erwirtschaften einen Jahresumsatz von ca. 300 Mrd. EUR. www.familienunternehmer.eu

heizkraftwerke bereits Wirkungsgrade von über 90% zu erreichen. Die Potenziale sind gewaltig. Wieso versucht die Politik nicht in diesem Bereich verstärkt Initiativen zu fördern, statt immer gewaltigere Summen in den Ausbau der erneuerbaren Energien zu schießen?

Nachfragemanagement für Industrie und Haushalte

Vom Klimaschutz als wichtigem politischem Ziel muss man Familienunternehmer, die in Generationen denken, nicht mehr eigens überzeugen. Aber der Ausbau der erneuerbaren Energien ist nicht das eigentliche Ziel, sondern nur ein Teil des Weges. Ein Nachfragemanagement für Industrie und Haushalte sollte entwickelt werden. Das Zusammenschalten verschiedener erneuerbarer Energien und Speichertechnologien zu quasi Grundlastkraftwerken ist – zumindest langfristig – möglich und ein diskussionswürdiger und zielführender Ansatz. Auch hier muss auf die Kosten geachtet werden. Viele Industrien sind auf eine stetige Stromversorgung angewiesen. Eine einseitige Ausrichtung der Politik auf die Stromerzeugung aus schwankenden erneuerbaren Energien kann hier zu volkswirtschaftlichen Schäden durch Stromausfälle führen, wenn die Grundlast nicht mehr ausreicht, die Netze stabil zu

halten. Das ist nicht nur der schon oben aus einer aktuellen Studie zitierte Schaden von bis zu 1,3 Mrd. EUR pro Stunde, sondern die wachsende Unsicherheit. Die Politik sollte in ihrem Eifer nicht vergessen, dass auch Speichertechnologien nötig sind, um den Ausbau der erneuerbaren Energien sinnvoll zu gestalten. Wo bleiben auf diesem Sektor entsprechende Anstrengungen? Wie soll das Problem der Grundlastversorgung gelöst werden? Eine weitere Subventionierung im Bereich von Kohle- und Gaskraftwerken kann nicht die Lösung sein, aber Grundlast darf bei der Einspeisung nicht mehr gegenüber erneuerbaren Energien benachteiligt werden.

Fazit:

Die richtige Reihenfolge ist also: erst Einsparpotenziale nutzen, Grundlast sichern, dann erneuerbare Energien ausbauen und den technologischen Fortschritt der Speichertechnologien vorantreiben. Dabei müssen marktwirtschaftliche Prinzipien etabliert, Subventionen nachvollziehbar und für jeden planbar abgebaut werden. In der gesamten energiepolitischen Debatte eignet sich zur Zielerreichung am besten unternehmerischer Sachverstand – weniger Ideologie und politische Glaubenssätze.

Anzeige

Klartext

PRIVATE EQUITY DIREKTBETEILIGUNGEN

Eigenkapital für Unternehmer: Gemeinsamer Erfolg ist unser Ziel.

Als Ihr Partner für Private Equity Direktbeteiligungen entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen eine individuelle Eigenkapitallösung für Ihr Unternehmen. Unser Leistungsspektrum erstreckt sich über die Wachstumsfinanzierung bis hin zur Finanzierung von Gesellschafterwechseln (Spin-offs/Buyouts, Nachfolgeregelung).

Wir verstehen uns dabei als unternehmerischer Partner und Mitgesellschafter an Ihrer Seite und sind bestrebt, die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens im konstruktiven Dialog engagiert zu unterstützen.

Sprechen Sie uns an:
Telefon 02 51 / 706-47 22 (-23)
Sentmaringer Weg 1 · 48151 Münster
E-Mail: info@wgz-initiativkapital.de
www.wgz-initiativkapital.de

Im FinanzVerbund der Volksbanken Raiffeisenbanken

 **WGZ** Initiativ-
kapital

Dirk Roßmann feierte 65. Geburtstag

1972 hat **Dirk Roßmann** deutsche Handelsgeschichte geschrieben, als er im Herzen Hannovers seinen ersten „Markt für Drogeriewaren“ eröffnete – den ersten Drogeriemarkt Deutschlands. Am 7. September 2011 wurde der Erfinder der Vertriebsform Selbstbedienungs-Drogeriemarkt 65 Jahre alt. Ans Aufhören denkt er allerdings noch nicht. Er halte zwar nichts davon, wenn 90-Jährige irgendwann ihrem 65-jährigem Sohn den Schlüssel überreichen, bekannte er unlängst in einem Interview, aber die Führung des Unternehmens wolle er gerne und sicherlich auch noch ein paar Jahre behalten.



Dirk Roßmann

Unterstützt wird er dabei von seiner Frau Alice, ebenfalls Geschäftsführerin, und seinen Söhnen Daniel und Raoul, die Expansion und Non-Food-Einkauf leiten. Dirk Roßmann hat es verstanden, unternehmerische Intuition, geschäftlichen Wagemut und soziales Engagement miteinander zu verbinden.

Maria-Elisabeth Schaeffler wurde 70



Maria-Elisabeth Schaeffler

Die Gesellschafterin der Schaeffler-Gruppe, **Maria-Elisabeth Schaeffler**, feierte am 17. August ihren 70. Geburtstag. Sie setzt gemeinsam mit ihrem Sohn Georg F. W. Schaeffler das Lebenswerk ihres 1996 verstorbenen Mannes Georg Schaeffler fort. Der weltweit führende Wälzlagerhersteller sowie renommierter

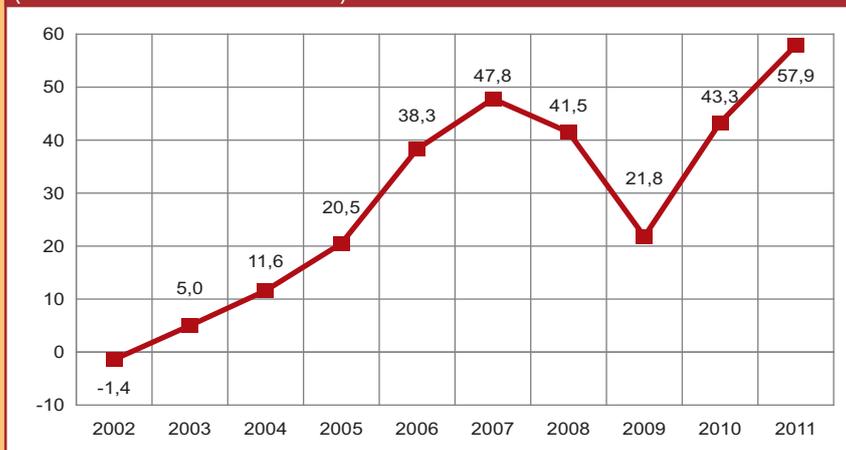
Zulieferer der Automobilindustrie mit Sitz im fränkischen Herzogenaurach erzielte im Jahr 2010 mit rund 70.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 9,5 Mrd. EUR. Mitte 2008 geriet Schaeffler durch den feindlichen Übernahmeversuch der Continental AG in den Blick der breiten Öffentlichkeit.

CREDITREFORM: MITTELSTAND TROTZT DER AUFKOMMENDEN KRIENSTIMMUNG

Der Mittelstand hat sich von den schlechten Konjunkturnachrichten nicht anstecken lassen. Die von Creditreform ermittelten Stimmungsindikatoren liegen zu meist über den Vorjahreswerten. Mit 60,5% antworteten so viele Befragte wie noch nie auf die Frage nach der aktuellen Geschäftslage mit „gut“ oder „sehr gut“.

Im vergangenen Herbst hatten sich nur 48,0% der Unternehmen positiv geäußert. Unzufrieden mit der Geschäftslage sind derzeit lediglich 2,6% der mittelständischen Unternehmen (Vorjahr: 4,7%). Der Saldo aus positiven und negativen Meldungen zur Geschäftslage verbessert sich daraufhin auf plus 57,9 Saldenpunkte

DIE AKTUELLE GESCHÄFTSLAGE DES MITTELSTANDS IM ZEHNJAHRESVERGLEICH (SALDO AUS GUT UND SCHLECHT)



Quelle: Creditreform

und erreicht ein neues Rekordhoch. Bei vielen Unternehmen wachsen derzeit noch die Auftragsbestände. Entsprechend zuversichtlich beurteilen die Mittelständler ihre weitere Umsatzentwicklung. 28,7% der befragten Unternehmen rechnen mit einem Umsatzplus. Rückgänge beim Umsatz befürchtet jeder Neunte (11,3%). Im Vorjahr waren die Mittelständler aber noch optimistischer, als knapp ein Drittel der Befragten (32,7%) Zuwächse beim Umsatz erwartet hatte. www.creditreform.de

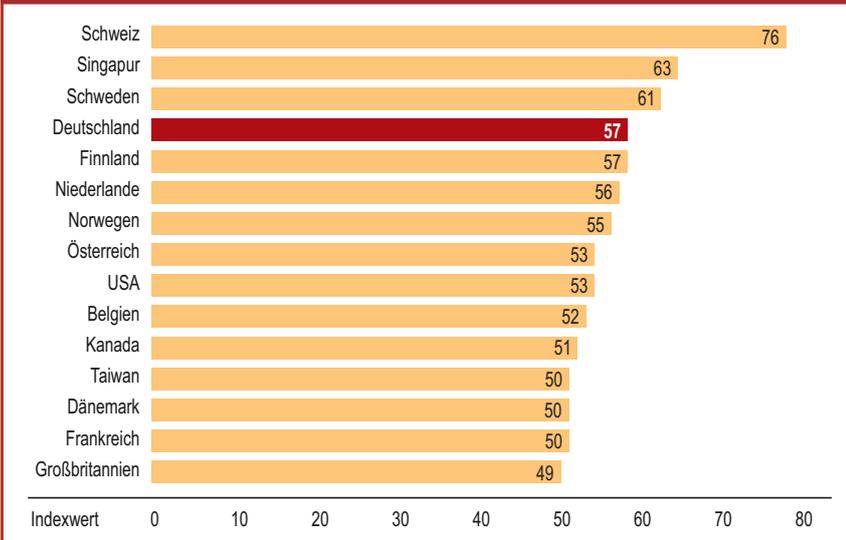
INNOVATIONSINDIKATOR 2011: DEUTSCHLAND HAT SICH DEUTLICH VERBESSERT

Deutschland hat seine Innovationsleistung in den vergangenen fünf Jahren deutlich verbessert und belegt im Vergleich von 26 Industriestaaten Rang 4 (2009: Rang 9 von 17). Wesentlicher Grund dafür sind die hohen Investitionen der öffentlichen Hand in Forschung und Wissenschaft. Zu diesem Schluss kommt der Inno-

vationsindikator 2011, den die Deutsche Telekom Stiftung und der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) in diesem Jahr zum sechsten Mal herausgeben. „Die intensiven Anstrengungen der letzten Jahre, Deutschland noch innovationsstärker zu machen, zahlen sich aus. Selbst während der Finanz- und Wirt-

schaftskrise haben viele Unternehmen stark in Forschung und Entwicklung investiert“, erklärt Dieter Schweer, Mitglied der BDI-Hauptgeschäftsführung. Zu den großen Schwachstellen des deutschen Innovationsystems zählt nach wie vor der Bildungsbereich. Das Länderranking wird in diesem Jahr von der Schweiz angeführt, gefolgt von Singapur und Schweden. Die USA fallen erheblich ab und landen auf Platz 9 (2009: Rang 1). Der asiatische Raum holt in punkto Innovationsstärke auf. www.innovationsindikator.de

DIE 15 ERSTPLATZIERTEN DES INNOVATIONSINDIKATORS



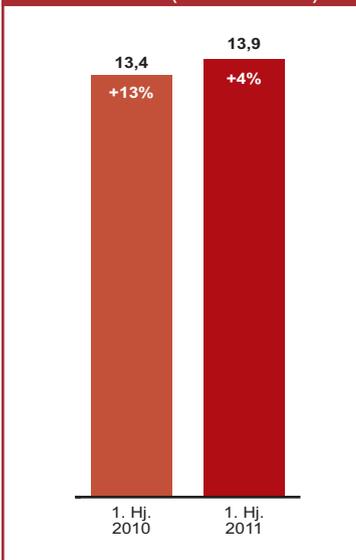
Quelle: Innovationsindikator 2011

BITKOM: Hightech-Exporte steigen um 4%

Im ersten Halbjahr 2011 exportierte Deutschland Produkte der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der Unterhaltungselektronik im Wert von 13,9 Mrd. EUR. Das entspricht einem Zuwachs von 4% im Vergleich zum Vorjahreszeitraum, teilte der Hightech-Verband BITKOM mit. „Die Nachfrage nach Hightech-Produkten aus Deutschland war im ersten Halbjahr

sehr gut“, sagte BITKOM-Präsident Prof. Dieter Kempf. Der Zuwachs im ersten Halbjahr geht fast ausschließlich auf steigende Ausfuhren von Kommunikationstechnik zurück. Die Exporte von Telefonen, Handys und Netzwerktechnik legten um 13,5% auf 5,1 Mrd. EUR zu. Die Ausfuhren von IT-Hardware (Computer, Drucker, Zubehör etc.) lagen mit plus 0,3% auf 6,6 Mrd. EUR auf Vorjahresniveau. Die Exporte von Unterhaltungselektronik sind um 3,8% auf 2,2 Mrd. EUR gefallen. www.bitkom.org

DEUTSCHE AUSFUHREN VON ITK-HARDWARE (IN MRD. EUR)



Quelle: BITKOM

BdW startet Kapitalbörse



www.bdw-deutschland.de

Als Alternative zu den klassischen Finanzierungswegen hat der Beirat der Wirtschaft e.V. (BdW) auf der Internetplattform www.bdw-deutschland.de eine Kapitalbörse gestartet. Hier sollen kapitalsuchende Unternehmen und Kapitalgeber – z.B. Unternehmer, vermögende Privatleute, Family Offices oder Beteiligungsgesellschaften – auf anonymer Basis zueinanderfinden. Das Finanzierungsspektrum reicht von Darlehen bis hin zu Beteiligungskapital, die Anlässe umfassen Wachstum, Expansion, Nachfolge und Restrukturierung. Zudem bietet der BdW Beratung durch Rechtsanwälte sowie weitere Experten an und übernimmt dabei die Rolle eines Mittlers. Das Angebot gilt auch für Nicht-Mitglieder des BdW.

Trigema Inh. W. Grupp e.K.

Alte Managementmethoden als Erfolgsgarant

Das ist untypisch für Wolfgang Grupp. Normalerweise schuftet er, wenn es sein muss, rund um die Uhr. Aber heute sprechen wir auf einem Hochsitz mit ihm. Hier in Immenstadt im Allgäu ist sein Revier, wo er den Hasen und den Hirschen nach dem Leben trachtet. Derweil steuert seine Frau, Baroness Elisabeth von Holleuffer, schon die ganze Woche lang sein Textilunternehmen. Für den Chef und Alleinbesitzer der Trigema Inh. W. Grupp e.K. hat die Angetraute sogar ihren Medizinerberuf aufgegeben und Wirtschaft gelernt. Der 69-jährige Wolfgang Grupp wünscht sich, dass eines seiner Kinder ganz schnell ins Unternehmen einsteigt. Bonita ist 21 Jahre alt und will bald ihren Bachelor in Wissenschaftswissenschaften beenden, das Gleiche gilt für den 20-jährigen Wolfgang junior, der „Management“ lernt, wie Grupp das ausdrückt. Er ist der letzte deutsche Unternehmer, der auch heute noch komplett im Land Strick- und Wirkwaren in größerem Stile fertigt, also T-Shirts, Jogginganzüge, Unterwäsche und Sweatshirts. Seine Konkurrenten produzieren längst in Billiglohnländern oder haben, wie das Traditionsunternehmen Schiesser, bereits Insolvenz angemeldet. Der Mittelständler aus dem schwäbischen Städtchen Burladingen hat alle Krisen überstanden. Auch, weil er seinen Vertrieb radikal umgestellt hat – umstellen musste. Vor sechs Jahren stieg der Unternehmer, der seine Firma mit zum Teil altmodischen Methoden führt, ins Internetgeschäft ein. „Wir haben jährliche Steigerungsraten von 50% im Online-Handel“, erzählt Grupp stolz.

Einstecktuch, Krawattennadel, 100% Germany

Der 69-Jährige, der selbst feine Anzüge mit Einstecktuch und Hemden mit Krawattennadel bevorzugt, verkauft seine T-Shirts über die Online-Plattformen von Versendern wie der Otto-Gruppe in Hamburg. Doch das beste

KURZPROFIL: TRIGEMA INH. W. GRUPP E.K.

Kurzprofil:	Trigema Inh. W. Grupp e.K.
Branche:	Textilindustrie
Unternehmenssitz:	Burladingen
Mitarbeiterzahl:	ca. 1.200
Umsatz:	83 Mio. EUR (Geschäftsjahr 2009; veröffentlicht Januar 2011 im Bundesanzeiger)
Internet:	www.trigema.de



Wolfgang Grupp

E-Commerce-Business läuft über die Trigema-Website. Unter dem Slogan „Deutschlands größter T-Shirt- und TennisbekleidungsHersteller“ können Kunden im Internet Sportmode und Unterwäsche kaufen. Wer durch die verschiedenen Bekleidungsabteilungen blättert, sieht auf dem Kopf der blaugrundigen Seiten immer neue Grupp-Slogans. Das reicht von „Beste deutsche Qualität“ über „100% Made in Germany“ bis hin zu „Für sichere Arbeitsplätze“. Um vom Einzelhandel unabhängiger zu werden, baute er 50 „Testgeschäfte“ auf dem Land, aber mit guter Verkehrsanbindung auf. Anderswo heißen diese Läden „Factory Outlet“. Inzwischen gibt es sie teilweise auch in touristischen Gebieten. Sie tragen zu etwas mehr als der Hälfte des Gesamtumsatzes bei. Der Rest entfällt auf Versender, Einzelkunden – und das Internet-Geschäft.



Made in Germany: Firmenzentrale und Produktion von Trigema im schwäbischen Burladingen

In den meisten „Testgeschäften“ verkauft der Marktleiter auch Wild aus der Gefriertruhe, das Chef Grupp selbst geschossen hat. „Nur in Deutschland“ produzieren 1.200 Mitarbeiter bei Trigema, wie ein Werbespot propagiert. Zu den Kunden gehört der Kegelverein, der ein Dutzend Polo-Hemden mit Club-Emblem ordert, ebenso wie die Daimler AG, die individuell bestickte Betriebshemden bestellt. Grupp bedient sie alle innerhalb weniger Tage.

Flexibilität gepaart mit Qualität

„Wir können hier in Deutschland hohe Flexibilität gepaart mit Qualität bieten“, erklärt Grupp den Standortvorteil.

Während die schwäbischen Textilkollegen von Hugo Boss nur noch ihre Musterkollektionen am Standort Metzingen fertigen, verweist Alleineigentümer Grupp auf 78% Fertigungstiefe: stricken, färben, schneiden, konfektionieren – alles made by Trigema. „Das funktioniert aber nur, weil ich alles im Blick habe“, sagt Grupp. Er führt sein Unternehmen nach ganz eigenen Methoden. Bei 1.200 Festangestellten gäbe es nur 32 Verwaltungsleute; der Rest produziere Kleidung. „Meine leitenden Angestellten waren alle Lehrlinge“, erzählt er. Die „Werbeleiterin“ – anderswo hieße sie wohl Marketingdirektorin – ist seit 18 Jahren dabei, seine Sekretärin 34 Jahre im Unternehmen. Er ver-

Anzeige

MERKUR
BANK 



Erinnert Sie das an Ihr Erspartes?

**Inflation, Staats-
verschuldung
und Euro-Krise**

können das Kapital auf Ihrem Konto zum Schmelzen bringen. Finden Sie mit uns eine Strategie, mit der Sie auf alle Eventualitäten vorbereitet sind.

Vereinbaren Sie einen Termin
mit Ihrem Berater in der Filiale.

www.merkur-bank.de

zichtet auf ein Chefbüro und sitzt mit den Angestellten der Verwaltung in einem Großraumbüro. Der Mann, der von den Einwohnern des schwäbischen Städtchens „König von Burladingen“ genannt wird, garantiert seinen Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz und nennt seine Beschäftigten „unsere Trigema-Betriebsfamilie“. Wie viel er verdient, bleibt sein Betriebsgeheimnis.



Aus der aktuellen Kollektion

Butler und Hubschrauber immens wichtig

Seine altmodischen, aber von Erfolg gekrönten Managementmethoden verkündet er gerne in Talkshows, wo er ein gefragter Gast ist. Dort zieht er dann auch kräftig vom Leder gegen das „angestellte Top-Management in den

DAX-Unternehmen, die sich nur persönlich die Taschen füllen“. Er sei nie geistreich gewesen, sagt er. Aber er habe immer die Augen offen gehalten und jeden Vorschlag angehört. „Ich schotte mich nicht ab, bei mir kommt man durch.“ Hinter seinem Rücken im Großraumbüro hängen drei Ölgemälde – von ihm, seiner Gattin und seinen Großeltern. Wenn ein Telefon lange klingelt, murmelt er: „Was ist denn da los?“, und greift selbst zum Hörer. „Ich nehme jedes Gespräch an“, sagt Grupp, „vielleicht ist was Interessantes dabei.“ Dass seine Fertigungsbetriebe alle weit abseits großer Städte liegen, stört Grupp nicht. Ein bisschen Luxus aber muss sein: Er fliegt mit dem firmeneigenen Hubschrauber von Termin zu Termin. Der Mann mit dem weiß gestärkten Hemdkragen leistet sich einen Butler, der auch den Rollce-Royce steuert. Bald ist der Privatfriedhof der Grupp fertig gestellt – 45 lang und 15 Meter breit. Eigentlich wäre auf dem Friedhof Platz für mindestens 100 Normalsterbliche. Aber der 69 Jahre alte Grupp ist in Burladingen kein Normalsterblicher.

Fordert für sich den 70%-Steuersatz

Der Familienunternehmer musste von Anfang an kämpfen. Ende der 60er Jahre übernimmt er das Unternehmen in dritter Generation von seinem Vater. Die zwei Geschwister zahlt er aus. Der Junior muss die 1919 gegründete Firma neu aufstellen. Er macht aus den Trikotwarenfabriken Gebrüder Mayer die Marke Trigema und startet in der Flower-Power-Zeit ins Geschäft mit T-Shirts und Tenniskleidung. In zahlreichen Talkshow-Auftritten verkündet Grupp seit Jahren sein unternehmerisches Mantra, wonach es trotz Globalisierung durchaus möglich ist, in Deutschland Massenkonsumartikel wie T-Shirts zu produzieren. Die Weltwirtschaftskrise wäre weniger schlimm ausgefallen, wenn die Vorstandsvorsitzenden der Aktiengesellschaften persönlich haften müssten. In der derzeitigen Finanzkrise könnten auch die gut Verdienenden, wie er selbst, vom Staat durchaus mehr zur Kasse gebeten werden. „Ich erwarte das geradezu von einer Regierung“, sagt Grupp und schlägt vor, den Spitzensteuersatz auf 60 oder 70% zu erhöhen und denen, die persönlich haften, einen Rabatt von 50% einzuräumen.

Thomas Grether
redaktion@unternehmeredition.de

Unternehmeredition Sponsoring-Partner 2011*



* Die Unternehmeredition geht 2011 vom Sponsoring einzelner Ausgaben – dokumentiert durch Sponsorenlogos auf den Titelseiten bis Ende 2010 – über auf ein Modell der Jahres-Partnerschaften. Die vorliegende Anzeige dokumentiert die bereits gewonnenen Partner 2011.

„Ich gehe mit offenen Augen durch die Welt“

Interview mit Horst Brandstätter, Alleininhaber,
Geobra Brandstätter GmbH & Co. KG

Die Wurzeln von Geobra Brandstätter gehen auf einen Hersteller von Schatullenbeschlügen zurück, der 1876 von Andreas Brandstätter gegründet wurde. Der entscheidende Durchbruch kam 1974 mit der Markteinführung von Playmobil, die das Unternehmen im fränkischen Zirndorf auf einen in der deutschen Spielwarenbranche bisher einmaligen Erfolgskurs führte. Im Interview spricht Alleininhaber Horst Brandstätter über die Erfolgsstory hinter Playmobil, die Idee zu Lechuza und seine Internationalisierungsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Brandstätter, was bedeutet es für Sie, Familienunternehmer zu sein?

Brandstätter: Es gibt wesentliche Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Aktiengesellschaften. Der Manager einer AG ist nicht der Eigentümer des Unternehmens, er ist gewählt für eine bestimmte Zeit und konzentriert sich auf Erfolge in diesem Zeitraum. Der Familienunternehmer dagegen ist langfristig ausgerichtet – mich interessiert, was in 50 Jahren ist. Ich will, dass Kinder auch in weiter Zukunft positive Spieleffekte mit Playmobil erleben. Ich bin mit meinen 78 Jahren noch immer für das Unternehmen tätig – so lange noch, wie es sinnvoll möglich ist. Mir ist es wichtig, das Unternehmen zu erhalten. Ich habe die personellen Weichen für die Nachfolge gestellt und eine Stiftung eingerichtet.

Unternehmeredition: Wie ist die Idee zu Playmobil entstanden?

Brandstätter: Als ich 1952 mit 19 Jahren in die Firma kam, gab es Spielzeugtelefone und -registrierkassen sowie Zubehör für Kaufläden aus Holz und Metall. Wir machten zwar ordentliches Spielzeug, aber der Druck war groß: Die Produktion war veraltet, das Sortiment sehr überschaubar, der Handel fragte stets nach neuen Produkten, und wir wurden oft in Europa und Asien zu niedrigeren



Horst Brandstätter

Preisen kopiert. Ich erkannte, dass wir so nicht weiterkommen. Es hat einige Jahre gedauert, das zu modernisieren. Ich habe auch den Übergang zu Kunststoffspielzeug beeinflusst, da ich zuvor eine Lehre zum Formenbauer für Kunststoffteile gemacht hatte. Anfang der 70er Jahre habe ich die gesamte Produktpalette auf den Prüfstand gestellt. Zusammen mit meinem Entwickler Herrn Beck haben wir nach einem erweiterungsfähigen Systemspielzeug gesucht und schließlich Playmobil erfunden – ein System mit der Figur als Mittelpunkt. Er hat die Bedürfnisse der Kinder verstanden und mit den Möglichkeiten des Kunststoffs verbunden.

Unternehmeredition: Welche Herausforderungen stellen sich Ihnen in der Anfangsphase?

Brandstätter: Von dem neuen Produkt mussten wir zunächst die Einzelhändler überzeugen. Die Figur zeigte

ZUR PERSON: HORST BRANDSTÄTTER

Horst Brandstätter ist Alleininhaber der Geobra Brandstätter GmbH & Co. KG. Das Unternehmen mit Sitz in Zirndorf bei Nürnberg erwirtschaftete 2010 einen weltweiten Playmobil-Umsatz von 507 Mio. Euro, insgesamt erreichten die Erlöse der Brandstätter-Gruppe 559 Mio. Euro. www.playmobil.de

erst in Kinderhand, was sie kann, und nach den ersten Käufen verlangten die Kinder nach mehr. Die Umsatzentwicklung verlief anfangs nicht sprunghaft, sondern schrittweise. Dennoch ist es gelungen, das Unternehmen von damals ca. 20 Mio. DM Umsatz innerhalb von nur drei Jahren in eine Umsatzgröße von über 100 Mio. DM zu führen. Als der Konkurrent Play Big mit seinen Figuren auf den Markt kam, dachten viele, es geht mit Playmobil zu Ende. Aber eines Tages waren sie verschwunden. Mit jedem Jahr, in dem wir das Sortiment um Neuheiten vergrößert haben,



Das Spritzereigebäude am Produktionsstandort Dietenhofen mit 125 von insgesamt über 400 Maschinen.

wurde es für Nachahmer schwieriger. Playmobil hat sich durchgesetzt – hoffen wir, dass es dabei bleibt. Heute erwirtschaften wir einen Umsatz von gut 500 Mio. EUR mit international über 3.000 Mitarbeitern und sind seit langem Deutschlands umsatzstärkster Spielwarenhersteller.

Anzeige

Sie führen mit Geschick, besitzen Erfahrung und Leidenschaft.



Kerkhoff Consulting ist der **Qualitätsführer** der Beratungsunternehmen für Einkauf und Supply-Chain-Management. 2011 und 2010 ist Kerkhoff Consulting mit dem Award „Best of Consulting“ von der Wirtschaftswoche ausgezeichnet, 2009 von der Zeitschrift CAPITAL zu einem „Hidden Champion des Beratungsmarktes“ gekürt worden.

Dann machen Sie den nächsten Karriereschritt. Wir suchen Führungskräfte.

Als Qualitätsführer für Einkauf, Beschaffung und Supply-Chain-Management sind wir auf der Suche nach erfahrenen Führungskräften, die unsere Leidenschaft für den Einkauf teilen. Mit hohem Qualitätsanspruch und starken Unternehmenswerten, bilden gegenseitiges Vertrauen und ein partnerschaftliches Miteinander Grundsätze, die unser Verständnis von Wertschätzung ausdrücken. Informieren Sie sich unter www.kerkhoff-consulting.de

kerkhoff
CONSULTING



Brandstätter-Firmenzentrale im fränkischen Zirndorf bei Nürnberg: Das Unternehmen erwirtschaftete 2010 einen weltweiten Playmobil-Umsatz von 507 Mio. EUR.

Unternehmeredition: Welche Strategie verfolgen Sie bei der Expansionsfinanzierung?

Brandstätter: Wir hatten ein sehr stetiges und kein explosives Wachstum, das habe ich ganz bewusst so gesteuert. Denn mit dieser Entwicklung war auch eine Finanzierung aus eigenen Mitteln möglich. Außerdem gab es bisher keine betriebsbedingten Kündigungen, und das können nicht viele Firmen von sich sagen. Wir haben in jedem Jahr unsere Belegschaft vergrößert. Vor Playmobil war das anders, wir hatten damals einige Millionen Mark Kredite und die Bank hatte uns das Vertrauen entzogen. Gott sei Dank musste ich seitdem keine Bank mehr um einen Kredit bitten.

Unternehmeredition: Wie kamen Sie auf die Idee, im Jahr 2000 mit der Marke Lechuza – hochwertige Pflanzbehälter aus Kunststoff mit Erdbewässerungssystem – ein zweites Standbein aufzubauen?

Brandstätter: Ich gehe mit offenen Augen durch die Welt und nehme Anregungen auf, die für mein Unternehmen wichtig sein könnten. Ich frage mich stets, was nicht perfekt ist oder was man noch besser machen kann. Manches haben wir probiert, nicht alles hat funktioniert. Lechuza hat gut funktioniert. Auf die Idee kam ich in den USA, als ich einen Pflanzbehälter zur Selbstbewässerung gekauft habe, der aber nicht funktioniert hat. Da habe ich mir Gedanken gemacht, wie man das verbessern kann, und so ist Lechuza entstanden. 2010 ist der Umsatz um 24% auf 40,5 Mio. EUR gestiegen, wir exportieren in 65 Länder. Um ein stabiles zweites Standbein zu werden, muss Lechuza noch weiter wachsen. Der Markt ist riesig, und da ist noch einiges für uns drin.

Unternehmeredition: Sie setzen auf den Standort Deutschland und fahren gleichzeitig eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie. Wie ist es Ihnen gelungen, die richtige Balance zu finden, wie ist die globale Arbeitsteilung?

Brandstätter: Ich bin sehr mit der Produktion verbunden – das geht nicht, wenn sie weit weg ist. Unsere Firmenzentrale sitzt im fränkischen Zirndorf bei Nürnberg, neben dem Playmobil-FunPark. Das Herzstück unserer Produktion ist im 20 km entfernten Diethofen – die größte Fertigungs- und Versandstätte für Spielzeug in Deutschland. Hier werden ca. 60% des Playmobil- (alles außer den Figuren) und 100% des Lechuza-Fertigungsvolumens bewältigt. Außerdem versenden wir weltweit pro Jahr ca. 48 Mio. Playmobil-Packungen. Im nahen Diethofen haben wir unsere Produktion im Blick und können schnell

auf Fehler reagieren. Durch die Automatisierung ist es uns gelungen, konkurrenzfähig zu sein. Der Produktionsstandort Malta ist aufgrund niedrigerer Löhne bereits vor Playmobil entstanden. Heute ist unser hochmodernes Werk in Malta Exklusivfertiger aller Playmobil-Figuren. Die Produktionskosten sind dort heute nicht mehr so günstig, aber Malta ist inzwischen so gut, dass wir es hier nicht besser machen könnten. Wir haben auch im nahen Tschechien eine Firma aufgebaut, wegen günstiger Löhne. Wir schicken per LKW dreimal am Tag Teile von hier in den Montagebetrieb in Cheb, der diese in Vorbeutel sortiert, Baugruppen fertigt, und zurück in Diethofen werden diese in Schachteln verpackt und weltweit versandt. Mit diesem integrierten System ist es möglich, auf China zu verzichten.

Unternehmeredition: Welche Erfolgsrezepte können Sie anderen Unternehmern empfehlen?

Brandstätter: Man muss alle Möglichkeiten nutzen, um die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter zu erkennen. Bestehende Mitarbeiter aufzubauen ist der bessere Weg als neue Führungskräfte einzustellen. Dabei lege ich mehr Wert auf gesunden Menschenverstand, den ich persönlich bei meinen „Hob-Quiz-Fragen“ teste, als auf 1er Examen. Ich bin kein gelernter Betriebswirt und will es auch gar nicht sein – ich habe immer versucht, die Bürokratie außen vor zu lassen. Ich habe immer meinen Verstand benutzt, um die Dinge so einzurichten, wie ich sie für sinnvoll halte.

Unternehmeredition: Herr Brandstätter, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führten Markus Hofelich und Ernst Wittmann.
redaktion@unternehmeredition.de

»Sparkassen sind
beste Mittelstandsbank.«
(lt. Forsa-Umfrage in der impulse 08/2010)

Wir finanzieren den Mittelstand.

Nutzen Sie das Sparkassen-Finanzkonzept für Firmenkunden.



Managen Sie Ihre Finanzen clever mit dem Sparkassen-Finanzkonzept. Als einer der größten Mittelstandsfinanzpartner bieten wir unseren Kunden kompetente und umfassende Beratung. Von Investitionsfinanzierung über Risikomanagement bis hin zur Nachfolgeregelung: Wir finden für jedes Anliegen die maßgeschneiderte Lösung. Testen Sie uns jetzt! Mehr Infos bei Ihrem Sparkassenberater oder auf www.sparkasse.de. **Wenn's um Geld geht – Sparkasse.**

„Ein guter Kapitän schaut stets nach vorn“

Interview mit Hans Heinrich Driftmann, Präsident, DIHK

Innovation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag DIHK vertritt die Interessen der Wirtschaft gegenüber der Politik, auch im Bereich Forschung und Innovation. Im Interview spricht DIHK-Präsident Hans Heinrich Driftmann über die Innovationsfähigkeit des deutschen Mittelstandes, das wirtschaftspolitische Umfeld sowie die aktuelle Lage der Innovationsfinanzierung.

Unternehmeredition: Herr Driftmann, wie ist es aktuell um die F&E-Tätigkeit und Innovationsfähigkeit des deutschen Mittelstandes bestellt?

Driftmann: Der deutsche Mittelstand ist gut aufgestellt. Das gilt insbesondere für die Innovationsfähigkeit und den Grad der Internationalisierung. Etwa 120.000 mittelständische Unternehmen hierzulande kann man als innovativ bezeichnen – rund 30.000 betreiben aktiv Forschung und Entwicklung. Diese Dichte und Innovationskraft suchen ihresgleichen. Eine Konsequenz ist, dass die meisten sogenannten „Hidden Champions“, also Unternehmen, die in ihrer Nische zu den Weltmarktführern zählen, aus Deutschland kommen. Natürlich gilt aber auch: Sich auf diesen Lorbeeren auszuruhen, wäre fatal. Die Tatsache, dass schnell wachsende und international agierende Unternehmen beispielsweise aus den Bereichen der Informations-, Kommunikations- oder der Biotechnologie nur sehr selten aus Deutschland kommen, sollte uns eine deutliche Warnung sein.

Unternehmeredition: Wie beurteilen Sie das wirtschaftspolitische Umfeld für Forschung und Entwicklung in Deutschland, insbesondere für den Mittelstand? Wo sehen Sie den stärksten Nachholbedarf?

ZUR PERSON: HANS HEINRICH DRIFTMANN

Der Lebensmittelunternehmer Hans Heinrich Driftmann ist seit März 2009 Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages DIHK. Als Dachorganisation der 80 IHKs vertritt der DIHK die Interessen von rund 3,6 Mio. deutschen Unternehmen gegenüber der Bundespolitik und den europäischen Institutionen. www.dihk.de



Hans Heinrich Driftmann

Driftmann: Wir stehen im internationalen Umfeld gut, aber nicht sehr gut da. Auf der Habenseite ist z.B. die Qualität der Hochschulabsolventen und Wissenschaftler zu nennen. Darüber hinaus verfügen wir in Deutschland mit der industriellen Gemeinschaftsforschung über ein Instrument, das weltweit seinesgleichen sucht. Es ermöglicht rund 50.000 kleinen und mittleren Unternehmen, gemeinsam zu forschen. Auch mit Blick auf die öffentliche Förderung hat sich in den letzten Jahren einiges getan, ich denke hier z.B. an das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand des Bundeswirtschaftsministeriums. Besser werden müssen wir jedoch im Bereich des Wissenstransfers von öffentlich finanzierter Forschung in die Betriebe hinein. So fehlen vielfach noch wirksame Anreize, insbesondere mit mittelständischen Betrieben zu kooperieren.

Unternehmeredition: Welche Vorteile ergeben sich für Mittelständler durch die staatliche Projektförderung privater



Unverwechselbar.

Als Unternehmer-Anwälte konzentrieren wir uns auf ein Ziel: individuelle und pragmatische Lösungen. Lösungen, die für unsere Mandanten wirtschaftlichen Mehrwert schaffen. Unternehmerisches Verständnis und exzellentes rechtliches Know-how bilden dabei unseren „roten Faden“. Luther arbeitet mit 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 Rechtsanwalts-gesellschaft mbH ist das deutsche Mitglied des weltweiten Steuernetzwerkes Taxand.

F&E-Projekte und Verbundforschungsprojekte von Wirtschaft und Wissenschaft? Werden diese ausreichend wahrgenommen?

Driftmann: Die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten wie auch mit Forschungseinrichtungen wird für die Betriebe immer wichtiger, um ihre Innovationsaktivitäten voranzubringen. Die Gründe dafür sind vielfältig: die Komplexität von Entwicklungen, die Verteilung des Risikos auf mehrere Akteure, die Erleichterung von Finanzierungen und – insbesondere mit Blick auf Kooperationen mit Forschungsinstituten – der Zugriff auf Spezialisten und Fachkräfte. In der Praxis allerdings ist der Zugang zur öffentlichen Forschung nicht ganz unproblematisch. Aus Sicht vieler Mittelständler mangelt es an Transparenz, welche Forschungseinrichtung auf welchen Gebieten aktiv ist. Und: Noch immer betrachten viele Universitäten den Technologietransfer nicht als eine ihrer Kernaufgaben, insbesondere wenn es um die Zusammenarbeit mit KMU geht. Hier können staatliche Förderprogramme wie die Verbundforschung helfen, Barrieren zu überwinden, z.B. das vom Forschungsministerium aufgelegte „KMU-innovativ“. In den ersten zwei Jahren haben über 1.800 Unternehmen einen Antrag eingereicht. Mehr als ein Drittel der KMU sind dabei „Förderneulinge“. Auch die IHKs leisten bei der Anbahnung von Kontakten zwischen Forschung und Unternehmen auf regionaler Ebene gute Arbeit.

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie die aktuelle Lage der Innovationsfinanzierung ein?

Driftmann: Hier müssen wir aufpassen. Innovationsfinanzierungen sind per se risikoreich für die Kapitalgeber. Anstehende Regulierungen wie z.B. Basel III werden die Finanzierungen nochmals erschweren. Das macht mir Sorge, denn gerade in schwierigen Zeiten brauchen wir innovative Unternehmen. Zudem ist die Möglichkeit zur Innovationsfinanzierung über externes Eigenkapital in Deutschland im internationalen Vergleich deutlich unterentwickelt. Dass Deutschland wenig attraktiv als Fondsstandort ist, liegt auch am mangelnden Rechtsrahmen und an nachteiligen Regelungen im Steuerrecht. Insbesondere die restriktive Handhabung des Verlustvortrags

macht Investitionen gerade in junge innovative Unternehmen unattraktiv. Eine Modifikation der Rahmenbedingungen in diesem wichtigen Finanzierungsbereich ist unbedingt erforderlich.

Unternehmeredition: Was kann der Mittelstand gegen das Innovationshemmnis Fachkräftemangel tun?

Driftmann: Der Fachkräftemangel trifft KMU oft härter als Großunternehmen. Zahlreiche Betriebe reagieren jedoch mit vielfältigen Aktivitäten auf dieses Problem. Die Unternehmen intensivieren beispielsweise ihre Anstrengungen im Bereich der Ausbildung. So geben sie weniger gut qualifizierten Auszubildenden „Nachhilfeunterricht“. Auch bauen sie ihre Weiterbildungsangebote aus. Um die Attraktivität des Unternehmens für jüngere, hochqualifizierte Ingenieure und Forscher zu erhöhen, verstärken die Unternehmen zudem ihre Anstrengungen für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Daneben versuchen sie, ihre älteren Arbeitnehmer im Betrieb zu halten. Bei ihren Anstrengungen, Hochqualifizierte für das eigene Unternehmen zu gewinnen, setzen die Betriebe häufig auf eine frühe Bindung an das Unternehmen, z.B. über Werkstudenten, die Vergabe von Masterarbeiten oder vermehrte Auftritte auf Hochschul- und Jobmessen.

Unternehmeredition: Was ist abschließend Ihr wichtigster Rat an mittelständische Unternehmen für den Erhalt und die Stärkung ihrer Innovationsfähigkeit?

Driftmann: Ein guter Kapitän schaut stets nach vorn, behält dabei auch das Schiff im Blick. So erhalten sich Unternehmer ihre Innovationskraft. Sie sind neugierig und suchen stets nach Chancen. Sie wissen aber auch, dass ohne das gut organisierte Tagesgeschäft viel versprechende Ideen zu verpuffen drohen. Ganz wichtig: Innovative Unternehmer nutzen den Ideenreichtum ihrer Mitarbeiter. Es gilt: Köpfe machen Ideen, nicht Maschinen.

Unternehmeredition: Herr Driftmann, vielen Dank für das Interview!

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



Das haben Sie gut gemacht! Dürfen wir Ihnen jetzt beim Polieren helfen?

Corporate Finance

- Innovative Kapitalquellen für Wachstum
- Ablösung von Bankenpools, Umschuldung, Zwischenfinanzierung
- Optimierung der Finanzierungs- und Bilanzstruktur
- Ratingstärkung durch Off-Balance-Finanzierung
- M&A, Nachfolge, MBI / MBO / LBO

Strukturierte, intelligente Finanzierungslösungen von Fremdkapital über Mezzanine-Kapital bis Eigen- und Beteiligungskapital

Debt & Equity Capital Markets

- Emissionsberatung und -begleitung
- Corporate Bonds, Anleihen und Wandelschuldverschreibungen
- IPOs, Going Public & Being Public Services
- Kapitalerhöhungen, (Um-)Platzierungen
- Listing im Open Market, Entry Standard sowie General Standard und Prime Standard

youmex Aktiengesellschaft ist Deutsche Börse Listing Partner



„Wir führen im Jahr über 3.000 Auftragsforschungsprojekte durch“

*Interview mit Prof. Hans-Jörg Bullinger,
Präsident der Fraunhofer Gesellschaft*

Fraunhofer ist die größte Organisation für anwendungsorientierte Forschung in Europa. Im Interview spricht Prof. Bullinger über den Innovationsstandort Deutschland, die Zusammenarbeit mit dem Mittelstand und die „Märkte von übermorgen“.

Unternehmeredition: Herr Prof. Bullinger, wie bewerten Sie den Innovationsstandort Deutschland? Was sind die größten Stärken und Schwächen?

Bullinger: Auf der aktuellen Rangliste des „Global Innovation Index“ steht Deutschland auf dem 12. Platz. Wir haben uns zwar in den vergangenen Jahren verbessert, können aber nicht zu der alten Spitzenposition zurückfinden. Insgesamt rückt die Spitze immer enger zusammen. Die deutsche Wirtschaft hat sich nach der Krise erstaunlich schnell erholt, so dass sie ihre Rolle als Ausrüster der Welt bestätigen konnte. Größte Stärke ist eine Wirtschaftsstruktur, in der Großunternehmen eng mit mittelständischen Unternehmen verknüpft sind. Die Hidden Champions, oft Weltmarktführer in Spezialgebieten, sind die Kraftzentren der deutschen Wirtschaft. Größte Schwäche ist die oft zögerliche Umsetzung von Ideen in marktreife Innovationen. Hier fehlt es auch an Venture Capital für technologieorientierte Neugründungen. Dennoch gilt: Deutschland hat in der Welt noch immer einen guten Ruf für technischen Vorsprung und Qualität seiner Produkte. Das künftige Qualitätsmerkmal werden Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz sein. Hier gilt es einen Vorsprung auszubauen und in wirtschaftlichen Erfolg umzusetzen. Nur eine weiter denkende, weiter forschende Gesellschaft ist in der Lage, ihre Probleme aus eigener Kraft zu lösen.

Unternehmeredition: Was spricht aus Unternehmenssicht für eine Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten wie Fraunhofer?

Bullinger: Die technologische Entwicklung verläuft heutzutage so schnell, dass selbst große Unternehmen nicht



Prof. Hans-Jörg Bullinger

alles allein erforschen und entwickeln können. Also brauchen sie Partner, die bereits Kompetenzen in der gefragten Technologie erarbeitet haben. Weil Fraunhofer-Institute – anders als die Grundlagenforschung – immer die industrielle Anwendung im Auge haben, sind sie der ideale Technologiepartner für die Wirtschaft, insbesondere natürlich für kleine und mittlere Unternehmen, die sich keine eigenen großen Forschungsabteilungen leisten können. Unsere Institute arbeiten industrienah, achten auf Kosten, Termine und Vertraulichkeit, kennen die Rahmenbedingungen der Unternehmen und wissen, worauf es ankommt. Der andere Vorteil ist unsere Problemlösungskompetenz. Denn viele Unternehmen kommen zu uns, weil sie ein ganz spezielles Problem haben. Häufig kennen wir schon Lösungsmöglichkeiten. Dann geht es darum, mit dem Unternehmen eine maßgeschneiderte Lösung zu entwickeln und zu implementieren. Manchmal müssen auch völlig neue Wege eingeschlagen und Machbarkeitsstudien erarbeitet werden. So gibt es natürlich, je nach Kunde und Problemlage, unterschiedliche Formen der Kooperation, das reicht von einer langjährigen strategischen Technologiepartnerschaft über Verbundprojekte mit vielen Beteiligten und klassischer Auftragsforschung bis hin zu kleinen Mess- und Prüfaufträgen.

Unternehmeredition: Wie nutzt der Mittelstand dieses Angebot? Wo sehen Sie noch Nachholbedarf?

ZUR PERSON: PROF. HANS-JÖRG BULLINGER

Prof. Hans-Jörg Bullinger ist Präsident der Fraunhofer Gesellschaft. Fraunhofer ist mit 56 Instituten die größte Organisation für anwendungsorientierte Forschung in Europa. www.fraunhofer.de

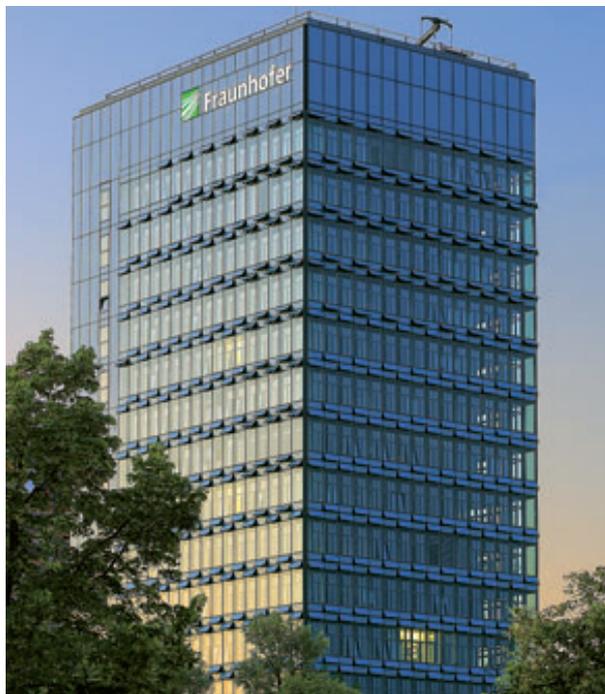
Bullinger: Über 3.000 Auftragsforschungsprojekte führen wir im Jahr mit der Wirtschaft durch, etwa die Hälfte mit der mittelständischen Wirtschaft. Die Aufträge verteilen sich auf unsere Verbünde Mikroelektronik, IuK-Technologien, Light and Surfaces, Produktion, Werkstoffe, Life Sciences und Verteidigungs- und Sicherheitsforschung recht breit, wobei der Verbund Life Sciences noch am kleinsten ist, sich aber dynamisch entwickelt. Der Mittelstand nutzt unser Angebot teilweise sehr intensiv. Mit immer mehr Unternehmen entwickeln sich strategische Technologiepartnerschaften. Andere öffnen sich nur sehr zögerlich für Innovationspartnerschaften. Die Angst vor Know-how-Verlust ist oft noch größer als der Innovationsdruck. Das Vertrauen muss sehr mühsam aufgebaut werden. Deshalb ist unser Potenzial noch längst nicht ausgeschöpft. Wir versuchen Vorurteile auszuräumen durch Beispiele gelungener Kooperation. Weil Unternehmer am meisten anderen Unternehmern glauben, haben wir in einer Broschüre und mit Videos einmal neun unterschiedliche Unternehmensführer selbst beschreiben lassen, warum sie mit Fraunhofer zusammenarbeiten.

Unternehmeredition: Können Sie Beispiele aus der Praxis für erfolgreiche Kooperationen nennen?

Bullinger: In der genannten Broschüre „Vorsprung für Unternehmen – gemeinsam zum Erfolg“ ist beispielsweise die Firma Festo beschrieben, mit der Fraunhofer unter anderem einen flexiblen Handlingsassistenten entwickelt hat. Der innovative Greifer wurde im vergangenen Jahr mit dem Zukunftspreis des Bundespräsidenten ausgezeichnet. Andere mittelständische Firmen sind Jenoptik, mit der wir neue optische Technologien entwickeln, das für Bohrhämmer und Akkuschrauber bekannte Unternehmen Hilti, die Firma Roth & Rau, die Plasmabeschichtungsanlagen für die Solarindustrie baut, oder die Bundesdruckerei, mit der wir eine neue Generation von sicheren Ausweisen und Identifikationssystemen entwickeln.

Unternehmeredition: Welche Leitinnovationen werden die nächsten Jahre bestimmen? In welchen Bereichen sehen Sie die „Märkte von übermorgen“?

Bullinger: Die nächsten Jahre sind bestimmt von den großen Herausforderungen: der Energiewende, der Rohstoffverknappung, der Klimaproblematik, der Mobilität, der Sicherheit, der bezahlbaren Gesundheit in einer alternierenden Gesellschaft. Deshalb zielen die Technologieentwicklungen auf die erneuerbaren Energiequellen Wind, Sonne und Biomaterialien, auf intelligente Netze und neue Speichertechnologien. Hinzu kommt den intensive Einsatz von Effizienztechnologien vom Wohnhaus bis zur Fabrik. Der schrittweise Umstieg zur Elektromobilität verlangt die Lösung vieler – und nicht nur technologischer – Fragen.



Die Zentrale der Fraunhofer Gesellschaft in München

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an den Mittelstand in Bezug auf erfolgreiches Innovationsmanagement?

Bullinger: Mit dem erhöhten Innovationsdruck steigt auch das Risiko. Die unternehmerische Herausforderung besteht also darin, das Risiko zu minimieren, indem möglichst viel Wissen über Kunden, Märkte, Wettbewerber und Technologien gesammelt und analysiert wird. Zur Unterstützung haben wir Werkzeuge wie Technologieradar und Innovationsaudit entwickelt. Der wichtigste Hebel zur Erhöhung des Innovationstempos liegt in der Vernetzung mit Partnern und Kunden. In Zeiten schnellen Wandels ist Anpassungsfähigkeit wichtiger als Größe. Innovationen werden von Menschen gemacht, genauer von kreativen, motivierten Mitarbeitern. Deshalb ist eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur die wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen. Dazu gehört ein Führungsstil, der den Mitarbeitern Freiräume lässt, sie ermutigt, neue Ideen weiter zu entwickeln, Vertrauen zeigt und vor allem fähig ist, mit Risiken und Fehlern umzugehen. Wer seine kreativen Köpfe nicht nur fordert, sondern auch fördert und wertschätzt, setzt die richtigen Akzente für die Entwicklung und Vermarktung innovativer Ideen.

Unternehmeredition: Herr Prof. Bullinger, vielen Dank für das Gespräch!

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

„Cloud Computing bietet gerade mittelständischen Unternehmen Chancen“

Interview mit Eckhard Schwarzer, Mitglied des Vorstands, DATEV eG

Cloud Computing ist mehr als ein „Buzz word“. Unter dem Einfluss der Digitalisierung und Vernetzung organisiert sich das Wirtschaftsleben völlig neu. Die Nürnberger DATEV ist Pionier auf diesem Gebiet und bietet in Zusammenarbeit mit Steuerberatern Cloud-Lösungen für den Mittelstand an. Im Interview spricht DATEV-Vorstandsmitglied Eckhard Schwarzer über Chancen und Risiken des Cloud-Computing, die neue Mittelstandssoftware „Mittelstand pro“ sowie die Treiber der eigenen Innovationsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Schwarzer, wie wichtig ist eine optimale IT-Ausstattung für die Innovationsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen?

Schwarzer: Natürlich spielt eine optimale IT-Ausstattung für jedes mittelständische Unternehmen eine entscheidende Rolle, das Bewusstsein dafür ist vorhanden. Häufig liegt das Problem in der Umsetzung. Viele Unternehmen kaufen nach Bedarf IT-Ausstattungen hinzu, bis sie ab einer gewissen Größe merken, dass die einzelnen Komponenten nicht mehr kompatibel sind. Das ist äußerst ineffizient. Auch die Sensibilität im Umgang mit Datensicherheit ist in fast allen Unternehmen vorhanden, aber man scheut den oft unbequemen Aufwand und die Kosten. Hier können Cloud-Lösungen in Zukunft wertvolle Dienste leisten.

Unternehmeredition: Die DATEV zählt zu den Pionieren des Cloud Computing. Welches Potenzial sehen Sie dahinter – insbesondere im Mittelstand? Wie kam es zu Ihrer Vorreiterrolle in diesem Bereich?

Schwarzer: Cloud Computing ist zurzeit ein Modebegriff. Eigentlich ist das auf der Infrastrukturebene nichts anderes als der Trend zurück in zentrale Rechenzentren, um sich der Logistik und der technischen Administration zu entledigen. In den 70er/80er Jahren gab es die ersten großen

Rechenzentrumslösungen, die aus Sicht des Anwenders relativ unflexibel waren. Mit der Einführung des PCs hat man begonnen, sich die Individualität ins Haus zu holen. Und heute will man beides verbinden. Die DATEV ist seit über 40 Jahren in dem Bereich vertreten. In den 90ern haben wir das Rechenzentrum komplett umgebaut, von einer Verarbeitungseinheit hin zu einer Informations- und Logistikdrehzscheibe, und in den letzten zehn Jahren ein noch breiteres Spektrum entwickelt, das Kunden, die nur die Hardware auslagern wollen, ebenso bedient wie Kunden, die auch Prozessketten outsourcen möchten. Die Zukunft wird in einer Mischung aus beidem – PC und Rechenzentrum – liegen. Gerade für mittelständische Unternehmen bietet das Cloud Computing Chancen. Da eine Cloud-Lösung mit steigenden Anforderungen wachsen und ebenso schnell nach unten angepasst werden kann, gewinnt der Unternehmer an Flexibilität. Sie vereinfacht betriebliche Abläufe, die Zusammenarbeit mit externen Geschäftspartnern und seinem Steuerberater. Hinter den Diensten der DATEV steht ein leistungsfähiges Rechenzentrum, das mehrere Standorte umfasst. Als Cloud-Services stellen wir neben klassischer Business-Software Onlinedienste, technische Infrastruktur, Security-Lösungen und Speicherplatz für die Archivierung von Daten zur Verfügung.



Eckhard Schwarzer

Unternehmeredition: Wie ist die Aufgeschlossenheit des Mittelstandes gegenüber Cloud Computing? Wer Anwendungen oder Teile seiner IT-Infrastruktur aus der Cloud bezieht, gibt Daten in die Hände von Dritten. Wie kann die Datensicherheit gewährleistet werden?

Schwarzer: Das Interesse der Unternehmen ist da, aber sie haben Vorbehalte, wenn es darum geht, die eigenen Daten außer Haus zu geben. Das ist nachvollziehbar, angesichts zahlreicher Datenschutzskandale. Deswegen setzt die DATEV aus Sicherheitsgründen ausschließlich auf geschlossene Cloud-Systeme. Zugriff auf Daten gewähren wir grundsätzlich nur nach Authentifizierung

ZUR PERSON: ECKHARD SCHWARZER

Eckhard Schwarzer ist Mitglied des Vorstands der DATEV eG. Die 1966 gegründete Genossenschaft mit Sitz in Nürnberg ist Softwarehaus und IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte sowie deren Mandanten. Das Leistungsspektrum umfasst u.a. die Bereiche Rechnungswesen, Personalwirtschaft, betriebswirtschaftliche Beratung und Steuern. Die DATEV zählt zu den größten IT-Dienstleistern und Software-Häusern in Europa. www.datev.de

durch eine Hardware-Komponente in Verbindung mit einer PIN-Eingabe. Zusätzlich ist die Verbindung stets über eine VPN-Tunnelung gesichert. Aufgrund unserer 40-jährigen Erfahrung haben wir ein vielstufiges physisches und logisches Sicherheitssystem und ein hohes Maß an Vertrauenswürdigkeit in Bezug auf Datensicherheit aufgebaut. Schließlich vertreten wir die Steuerberater, die per Gesetz zur Verschwiegenheit verpflichtet sind. Über 2 Mio. Unternehmen haben ihre Finanzbuchhaltungsdaten einem Steuerberater anvertraut, die er bei uns im Rechenzentrum speichert. Wir erstellen jeden Monat über 10 Mio. Lohn- und Gehaltsabrechnungen für deutsche Arbeitnehmer. Der hohen Verantwortung sind wir uns bewusst und das Thema Datensicherheit hat bei uns die höchste Priorität, weit vor allen anderen Unternehmenszielen.

Unternehmeredition: Im Juli haben Sie Ihre neue Software „Mittelstand pro“ für Selbstständige und mittelständische Unternehmen für den Markt freigegeben. Was zeichnet diese aus?

Schwarzer: Damit bieten wir erstmals eine kompakte Lösung für die kaufmännischen Abläufe an. „Mittelstand pro“ verbindet die Funktionen des Auftragswesens, der digitalen Dokumentenablage, der Finanzbuchführung sowie des Zahlungsverkehrs und gewährleistet den reibungslosen Datenfluss zwischen Unternehmen und

der gesamten Unternehmenskorrespondenz. Rechnungen aus Papier können direkt über den DATEV Arbeitsplatz eingescannt und in der digitalen Dokumentenablage gespeichert werden. Wichtig beim Einsatz unserer Programme ist, dass dabei immer der Steuerberater als Intermediär und Partner des Unternehmers involviert ist. Schließlich ist die DATEV die Genossenschaft des steuerberatenden Berufsstandes, und der Steuerberater entscheidet als Mitglied darüber, welcher seiner Mandanten die Software nutzen kann.

Unternehmeredition: Welche Zukunftstrends prägen Ihre eigene Innovationsstrategie?

Schwarzer: Ein sehr wichtiger Treiber unserer Zukunftsentwicklungen ist neben dem Cloud Computing das Thema eGovernment. Die Prozesse zwischen Bürgern, Unternehmen, Behörden und Institutionen werden sukzessive auf die digitale Autobahn gehoben. Hinzu kommt der Trend zur Mobilität, überall immer erreichbar zu sein. In diesen Bereich werden wir massiv investieren. Wir müssen uns der neuen Generation, den sogenannten „digital natives“, zuwenden, die ein neues, offenes Kommunikationsverhalten zeigen. Der einzelne Steuerberater kann sich die daraus resultierenden neuen technologischen Herausforderungen nicht in dem Maße erschließen, wie er es unter dem Dach seiner Genossenschaft tun kann.

Deswegen ist es unsere Kernaufgabe, die digitalisierte Welt dem Berufsstand zu erschließen. Und letztendlich kann es auch nur sinnvoll für einen mittelständischen Unternehmer sein, mit einem Steuerberater zusammenzuarbeiten und sich die Möglichkeiten und Vorteile digitaler Prozessbearbeitung zu erschließen. Die mächtigen Cloud-Dienste, die

ein Steuerberater mit seiner DATEV anbieten kann, werden viele Mittelständler in Zukunft nutzen können.

Unternehmeredition: Herr Schwarzer, vielen Dank für das Gespräch!

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



Im Gespräch mit Eckhard Schwarzer (Mitte) in Nürnberg: Markus Hofelich, Chefredakteur der Unternehmeredition, und Markus Rieger, Vorstand der GoingPublic Media AG (v.l.)

Steuerberater. Vom virtuellen Arbeitsplatz aus hat der Anwender Zugriff auf die kaufmännischen Prozesse im Unternehmen und erhält einen Überblick über relevante Kennzahlen, beispielsweise zur Auftragslage, zum Stand der Forderungen oder zu den Salden der Bankkonten. Zudem ermöglicht das Programm die Archivierung



Wir schaffen Lösungen für innovationsgetriebenes Wachstum.

Internationales unabhängiges Financial Advisory

Innovationen sichern Wachstum im globalen Wettbewerb. Durch unsere aktuelle Kenntnis der Kapitalmärkte und ein belastbares Netzwerk mit Kapitalgebern weltweit unterstützen wir Ihr Wachstum.

Wir beraten und platzieren bei Eigen-, Mezzanine- und Fremdfinanzierungen von Investitionsvorhaben und Akquisitionen und beraten bei finanziellen Restrukturierungen sowie bei Unternehmensverkäufen, Fusionen und Übernahmen.

EquityGate hat beispielsweise eine der größten Privatplatzierungen von Eigen- und Fremdkapital im Clean Tech-Sektor begleitet. Für unsere Arbeit sind wir kürzlich als „Boutique Investment Bank“ des Jahres in New York ausgezeichnet worden.

EquityGate Advisors GmbH
Mainzer Straße 19
D-65185 Wiesbaden

www.equitygate.com

EQUITYGATE
FINANCIAL ADVISORS

Ohne Herkunft keine Zukunft

Eine kurze Zeitreise durch die Entwicklung des gewerblichen Rechtsschutzes

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

Die intellektuelle Kraft der Menschen zeigt sich im alten Griechenland, als bereits 500 vor Chr. exklusive Rechte für die besten Kochrezepte erteilt wurden. Als in China ca. 200 vor Chr. das Papier erfunden wurde, verwundert es auch nicht mehr, dass bereits 100 nach Chr. der römische Dichter Martialis die Nachahmung seiner Dichtungen auf Papyrus als Plagiate (Plagiarius = Menschenräuber) beklagte, weil sein geistiges Eigentum an Gedichten gestohlen wurde. In der aus vielen Kriegen resultierenden Gesellschaftsordnung dominierte die Herrschaft über das materielle Eigentum, so dass das primär handwerkliche Know-how über viele Jahrhunderte lange im Verborgenen blieb und dessen Weitergabe im privilegierten Umfeld der Kasten und Stände verblieb.

Erstes „letters patent“ 1331 erteilt

Erst im Jahre 1331, also vor 680 Jahren, wurde ein „letters patent“ an John Kempe und sein Unternehmen erteilt, damit er allein die Engländer in einer neuen Industrie aufklären konnte. 1421, also vor 590 Jahren, erteilte dann die Republik Florenz dem Architekten Filippo Brunelleschi das erste italienische Patent für eine Seilwinde. Doch erst mit der zeitgleichen Erfindung des Buchdrucks um 1445 in Korea und in Europa, hier durch Johannes Gutenberg, konnten Dokumente vervielfältigt und damit die Resultate der Verstandesarbeit einer breiten Bevölkerung zugänglich gemacht sowie die Grundlagen für eine echte demokratische Gesellschaftsordnung geschaffen werden. 1449 wurden in England von Henry VI bereits „letters patents“ für 20 Jahre erteilt, in Anlehnung an das lateinische „Litterae patentis“, also „letters that lay open“. Als 20 Jahre später 1469 in Italien ein Privileg für den Buchdruck folgte, war es konsequent, dass fünf Jahre später das Patent-



Paul-Alexander Wacker

gesetz von Venedig folgte. 1492 entdeckte Christopher Columbus Amerika und 1516 wurde in Deutschland das Rezept für das Bierbrauen zum Reinheitsgebot erhoben. In Frankreich erteilt 1555 König Henry II ein Patent für ein Abstandsmessgerät, und 1623 folgte das Patentgesetz in Großbritannien. In den USA dauert es bis 1646, bis die Provinz Massachusetts Bay ein exklusives Recht für eine schnellere Wassermühle erteilte.

Vom französischen Patentgesetz bis zu Edisons Glühbirne

Als 1787 in Frankreich das erste offizielle französische Patentgesetz in Kraft trat, folgte der 1. Kondratieff-Zyklus (mit 50 Jahren Zyklusdauer) mit der Frühmechanisierung z.B. von Webstühlen und der Kohle- und Eisentechnologie. Als 1836 in USA das Patent Nummer 1 erteilt wurde, folgte ab 1840 der 2. Kondratieff-Zyklus mit Dampfmaschine, Eisenbahn, Zement, Telegraphie und Fotografie. Während dieser frühindustriellen Entwicklung gab es in Deutschland 29 territorial begrenzte Patentgesetze. Erst vor 140 Jahren wurde 1871 mit der Gründung des Deutschen Reiches die Grundlage für den deutschen gewerblichen Rechtsschutz mit der Reichsverfassung gelegt. Nach Urheberrechtsgesetz, Markengesetz und Geschmacksmustergesetz folgte das Reichs-Patentgesetz vom 25.5.1877. 1881 meldet Edison seine Glühlampe in den USA zum Patent an, und fünf Jahre später folgt Daimler in Deutschland mit seiner Patentanmeldung für ein Automobil.

ZUR PERSON: PAUL-ALEXANDER WACKER

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

Pariser Verbandsübereinkunft (PVÜ) 1883: Start des internationalen Rechtsschutzes

Daraus wird ersichtlich, wie wichtig es war, dass mit der Pariser Verbandsübereinkunft (PVÜ) am 20. März 1883 einer der ersten

internationalen Verträge auf dem Gebiet des Gewerblichen Rechtsschutzes mit heute 173 Mitgliedsländern geschaffen wurde. Die PVÜ bildet bis heute die Grundlage für die gegenseitige Anerkennung eines Prioritätsjahres und damit die Respektierung einer ersten Erfindung in einem Land gegenüber einer jüngeren Erfindung in einem anderen Land sowie die internationale Zusammenarbeit bei den wichtigsten Schutzrechten. 1890 begann dann der 3. Kondratieff-Zyklus mit Chemie, Elektrifizierung und der Automobilindustrie, woraus sich die ersten Kartelle, Konzerne und Oligopole entwickelten. Die beiden Weltkriege trugen mit dem Wettrüsten der Kriegsparteien zusätzlich zu einer technologischen Beschleunigung bei. 1940 begann der 4. Kondratieff-Zyklus mit Kunststoffen und Elektronik, und 1941 meldete Konrad Zuse das erste Patent für einen Computer an. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die vielen deutschen Patentdokumente in die USA ausgelagert und deren Inhalt als Reparationsleistung ausgewertet.

Beginn der zweiten internationalen Patentzusammenarbeit

Am 19. Juni 1970 startet die zweite internationale Patentzusammenarbeit mit dem Patent Corporation Treaty (PCT), der heute 143 Mitgliedsländer umfasst. Der PCT stellt ein ideales Vorschaltverfahren mit automatischer Recherche dar, dem erst bis zu 31 Monate nach der Erst anmeldung der teurere Eintritt in die nationalen Phasen folgt. Am 1. Juli 1978 nahm dann das Europäische Patentamt in München die erste europäische Patentanmeldung entgegen. Mit der durch Luftverkehr, Telekommunikation und Internet begünstigten Globalisierung kam 1994 die dritte Internationalisierung durch das TRIPS-Abkommen (Trade Related Intellectual Property Rights), das für neue Mitglieder eine erhebliche Hürde für deren Beitritt zum WTO Welthandelsabkommen darstellt, da dann im jeweili-



Historische und moderne Patenturkunden aus verschiedenen Ländern

gen Lande Patentverletzungen sanktioniert werden müssen. Am 1.1.1995 begann eine neue Ära des deutschen Markenschutzes. Diese fand bereits 15 Monate später, am 1. April 1996, ihre Fortsetzung mit der Möglichkeit zur Anmeldung von Gemeinschaftsmarken und Gemeinschaftsdesigns mit Wirkung für nunmehr 27 Länder der EU mit 500 Millionen Menschen. Die Mikroelektronik mit leistungsstarken Halbleiterspeichern und Mikrocomputern wurde dann einer der Innovationstreiber für die Automobilindustrie und deren Zulieferer sowie für die Kommunikationstechnik. Mit dem jetzigen, 6. Kondratieff-Zyklus ist davon auszugehen, dass nicht nur die rote, grüne und weiße Biochemie, sondern auch ein integriertes Gesundheitswesen in neue globale Dimension führen werden. Themen wie intelligentes Recycling, alternatives Energiemanagement und demografische Herausforderungen müssen proaktiv und politisch vorurteilsfrei angegangen werden, um nicht zu nationalen Benachteiligungen zu führen.

Ausblick

Nach 40 Jahren Vorarbeit, die immer noch von nationalen Egoismen aus Spanien und Italien geprägt ist, haben nun 25 europäische Staaten endlich die Schwelle für einen dem Gemeinschaftspatent ähnlichen europäischen Patentschutz durch verstärkte Zusammenarbeit von 25 der 27 EU-Länder erreicht. Nachdem bereits mehr als 50% der europäischen Patentanmeldungen aus Ländern außerhalb Europas kommen, sollte auch die deutsche Politik die Zeichen der Zeit mit der Veränderung der Industriegesellschaft in eine wissensbasierte Gesellschaft erkennen und in Zukunft auch das IP-System an die Bedürfnisse der deutschen Unternehmen aller Größen anpassen. Andernfalls könnte sich die Geschichte des in Deutschland verspäteten IP-Schutzes wiederholen, und dann wäre es fraglich, ob nicht andere Länder die Nase in der Weltwirtschaft vorne haben werden.

„Unser Alleinstellungsmerkmal ist die Verbindung von Kunsthandwerk und Innovation“

Interview mit Hannes Schimmel-Vogel, Geschäftsführer, Wilhelm Schimmel Pianofortefabrik GmbH

Die Wilhelm Schimmel Pianofortefabrik GmbH zählt zu den Innovationsführern im Klavierbau und besitzt die höchste Fertigungstiefe in Deutschland. Nach der erfolgreichen Sanierung über ein Insolvenzplanverfahren startete das traditionsreiche Familienunternehmen im Frühjahr 2010 eine in der Branche einzigartige Modell- und Innovationsoffensive. Im Interview spricht Geschäftsführer Hannes Schimmel-Vogel über die Erfolgsfaktoren des Turnarounds, seine Innovationsstrategie und sein Bekenntnis zum Produktionsstandort Braunschweig.



Hannes Schimmel-Vogel

Unternehmeredition: Herr Schimmel-Vogel, 2003 haben Sie die Geschäftsführung von Ihrem Schwiegervater Nikolaus Wilhelm Schimmel übernommen. Was bedeutet es für Sie, in vierter Generation an der Spitze des 126-jährigen Familienunternehmens zu stehen?

Schimmel-Vogel: Nikolaus Schimmel kam im Jahr 2000 auf mich zu, ob ich Interesse hätte, und ich sagte zu. Bis dahin war ich Unternehmensberater, aber es hatte mich schon immer gereizt, in einem produzierenden Betrieb zu arbeiten. Die Verantwortung war groß, ich habe sie mit Leidenschaft und Freude übernommen. Gleichzeitig stellte sich

mir eine doppelte Herausforderung. Einerseits erfolgte die Übergabe zu einem schwierigen Zeitpunkt für das Unternehmen, andererseits war die Erwartungshaltung an mich als Schwiegersohn sehr hoch. Eine Nachfolgelösung innerhalb der Familie war von Anfang an gewollt. Die Gesellschaftsanteile gingen im Wesentlichen an meine Frau, eine von drei Töchtern, um sicherzustellen, dass es eine klare Mehrheit gibt. Wir haben vertraglich die Weichen für die nächsten Generationen gestellt, um sicherzustellen, dass die Firma erhalten bleibt.

Unternehmeredition: Nach starken Umsatzeinbrüchen infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise musste Schimmel am 31. Juli 2009 Insolvenz anmelden. Im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens gelang die Sanierung. Was waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren?

Schimmel-Vogel: Infolge der Subprime-Krise ist unser Umsatz in Amerika um 90% gefallen, schließlich ging auch die Nachfrage in allen anderen Märkten, bis auf Deutschland, zurück, sodass wir in Summe Einbußen von 50%

ZUR PERSON: HANNES SCHIMMEL-VOGEL

Hannes Schimmel-Vogel ist Geschäftsführer der Wilhelm Schimmel Pianofortefabrik GmbH. Das Braunschweiger Traditionsunternehmen beschäftigt 190 Mitarbeiter und hat dieses Jahr einen Umsatz in Höhe von 18 Mio. EUR im Visier. www.schimmel.de

hatten. Glücklicherweise haben wir zuvor eine Wachstumsphase durchlaufen und Zeitverträge mit neuen Mitarbeitern geschlossen, die im Dezember 2008 ausliefen – so konnten wir schnell die Kosten senken. Allerdings sind die Verhandlungen mit den Banken gescheitert, sodass als letzte Lösung nur noch die Insolvenz übrig blieb. Wir haben uns bewusst für das Insolvenzplanverfahren entschieden, da wir das Unternehmen vollständig erhalten wollten. Eine große Herausforderung war, die Zustimmung der Gläubiger zu bekommen. Aber unser Insolvenzverwalter konnte sich mit Verhandlungsgeschick, aber auch mit der notwendigen Härte, durchsetzen. In diesem Zuge haben wir auch die langjährigen 24,9% Anteile von Yamaha zurückgekauft, sodass wir seit der Insolvenz wieder zu 100% in Familienhand sind.



Handwerk und Innovation: Schimmel-Instrumente werden ausschließlich in Braunschweig hergestellt.

Unternehmeredition: Nach dem Neubeginn im Frühjahr 2010 haben Sie eine Modell- und Innovationsoffensive gestartet. Welche Kernpunkte umfasste diese Strategie?
Schimmel-Vogel: Auf diese Innovationen haben wir bereits seit einigen Jahren hingearbeitet. So gelang uns der Paukenschlag, dass das Insolvenzende, die Modelloffensive und das 125-jährige Firmenjubiläum zeitlich zusammentrafen. Unser klares Alleinstellungsmerkmal ist die Verbindung von Kunsthandwerk und Innovation. Wir wollen die Marke Schimmel im Markt ganz oben positionieren, und das geht ausschließlich über Qualität und permanente Verbesserungen. Wir haben eine ganze Reihe von Innovationen am Musikinstrument, beim Gehäuse, in der Gestaltung und beim Klang vorgenommen. Bei unserem Trilogie-Konzept etwa wurden die anspruchsvollen Konstruktionsideen der großen Flügel-Baureihen in die kleineren Baureihen integriert. Damit erhält der Pianist auch bei diesen Modellen die Klangcharakteristik eines großen Konzertflügels. Außerdem haben wir einen patentierten Mineralbelag für die Tastaturen entwickelt, der den Eigenschaften von Elfenbein sehr nahekommt – um

nieren, und das geht ausschließlich über Qualität und permanente Verbesserungen. Wir haben eine ganze Reihe von Innovationen am Musikinstrument, beim Gehäuse, in der Gestaltung und beim Klang vorgenommen. Bei unserem Trilogie-Konzept etwa wurden die anspruchsvollen Konstruktionsideen der großen Flügel-Baureihen in die kleineren Baureihen integriert. Damit erhält der Pianist auch bei diesen Modellen die Klangcharakteristik eines großen Konzertflügels. Außerdem haben wir einen patentierten Mineralbelag für die Tastaturen entwickelt, der den Eigenschaften von Elfenbein sehr nahekommt – um

Anzeige

Börsengänge

Kapitalerhöhungen

<p>April 2011</p> <p>DATRON AG</p>  <p>Global Coordinator Sole Bookrunner</p>	<p>März 2011</p> <p>Williams Grand Prix Holdings PLC</p>  <p>Local Bookrunner Joint Lead Manager</p>	<p>Juli 2010</p> <p>BHB Brauholding Bayern Mitte AG</p>  <p>Global Coordinator Sole Bookrunner</p>	<p>Mai 2011</p> <p>VIB Vermögen AG</p>  <p>Global Coordinator Sole Bookrunner</p>	<p>April 2011</p> <p>Grammer AG</p>  <p>Global Coordinator Sole Bookrunner</p>	<p>November 2010</p> <p>DO & CO</p>  <p>Selling Agent</p>	<p>Oktober 2010</p> <p>7days music entertainment AG</p>  <p>Global Coordinator Sole Bookrunner</p>	<p>September 2010</p> <p>Greiffenberger AG</p>  <p>Global Coordinator Sole Bookrunner</p>
---	---	---	--	---	---	---	--

Anleihen

Ausgewählte weitere Dienstleistungen

<p>Juni 2011</p> <p>Alpine Holding GmbH</p>  <p>Co-Lead Manager</p>	<p>Dezember 2010</p> <p>S.A.G. Solarstrom</p>  <p>Co-Lead Manager</p>	<p>Juni 2011</p> <p>Odeon Film AG</p>  <p>Kapitalerhöhung Börsenzulassung Technical Lead</p>	<p>Februar 2011</p> <p>FRoSTA AG</p>  <p>Segmentwechsel Technical Lead</p>	<p>Januar 2011</p> <p>Vivanco Gruppe AG</p>  <p>Kapitalherabsetzung Technical Lead</p>	<p>November 2010</p> <p>Pulsion Medical Systems AG</p>  <p>Aktienrückkauf Technical Lead</p>	<p>Oktober 2010</p> <p>MERCATURA Cosmetics Biotech AG</p>  <p>Wandelanleihe Technical Lead</p>	<p>Juni 2010</p> <p>Wilex AG</p>  <p>Börsenzulassung Technical Lead</p>
---	--	---	---	---	--	---	--

IPOs Market Making Corporate Bonds Corporate Broking Equity Research Designated Sponsoring
 Designated Sponsoring Market Making IPOs Corporate Bonds Corporate Broking Equity Research
 Corporate Broking Equity Research Designated Sponsoring Market Making IPOs Corporate Bonds

nur wenige Beispiele zu nennen. Zudem haben wir charakteristische Gestaltungslinien für die Klaviergehäuse eingeführt. Damit wollen wir unserer Markenfamilie ein unverwechselbares Gesicht geben und aus der Masse der Klaviere hervorstechen.

Unternehmeredition: Neben den Innovationen im Produktbereich verfolgen Sie auch innovative Produktionsprozesse. Was zeichnet diese aus?

Schimmel-Vogel: Bei der Einführung des neuen Schimmel-Produktionssystems stand für uns die Rückbesinnung auf das Wesentliche im Mittelpunkt. Das klingt sehr einfach, ist aber schwierig umzusetzen. In allen Prozessen muss man zwischen Wertschöpfung und Verschwendung unterscheiden. Wertschöpfend ist letztendlich nur die Arbeit am Instrument. Alles andere, Bestände, Leerlauf, Wartezeiten, Transport, ist Verschwendung. Also muss man ganz systematisch versuchen, den Produktionsprozess nach dem Fließprinzip zu optimieren. Das heißt, ich darf nur produzieren, was im nächsten Schritt gebraucht wird, und das möglichst fehlerfrei. Das klingt einfach, aber damit breche ich Prinzipien, die Ingenieure und Meister



Im Gespräch mit Hannes Schimmel-Vogel (Mitte) in Braunschweig: Ernst Wittmann (li.) und Markus Hofelich, Unternehmeredition

über Jahrzehnte verinnerlicht haben, wie etwa: „Eine Maschine ist nur dann gut, wenn sie möglichst hohe Losgrößen erzielt.“ Ein großes Ziel ist auch, die Produktionssteuerung völlig vom EDV-System zu lösen, um die Verantwortung wieder dahin zu bringen, wo sie eigentlich hingehört, nämlich in die Hände der Meister. Sie sollen sich untereinander abstimmen, was wirklich gebraucht wird, und nicht einfach Zettel aus der EDV abarbeiten.

Unternehmeredition: Wie konnten Sie die Finanzierung des Wachstums sichern?

Schimmel-Vogel: Da wir in der Krise negative Erfahrungen mit den Banken gemacht haben, wollen wir das operative Klaviergeschäft nicht mehr mit Fremdkapital finanzieren. Deswegen setzen wir heute auf Factoring und konnten außerdem unser Working Capital durch ein neues Produktionssystem optimieren. Für die Zukunft können wir uns ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell vorstellen, wobei hier die emotionale Bindung ans Unternehmen im Vordergrund stehen würde, oder eine Anleihe.

Unternehmeredition: Sie setzen auf „made in Braunschweig/Germany“. Wie wichtig ist für Sie das Bekenntnis zum Standort Deutschland in Zeiten der Globalisierung?

Schimmel-Vogel: Sehr wichtig. Schließlich werden Schimmel-Instrumente vollständig in Braunschweig hergestellt. Wir besitzen die höchste Fertigungstiefe von allen Klaviermanufakturen in Deutschland, und das aus gutem Grund. Der hochwertige Klavierbau ist sehr stark geprägt von den kunsthandwerklichen Fähigkeiten der Klavierbauer und Tischler. Diese Fertigkeiten brauchen Zeit und lassen sich nicht einfach ersetzen. Deswegen sind die hochqualifizierten und erfahrenen Mitarbeiter so wichtig, von denen einige sogar bereits in dritter Generation für uns arbeiten. Das hat mit der großen Klavierbau-Tradition in Braunschweig zu tun, die äußerst spezielles, tiefes Know-how hervorgebracht hat, das es woanders schlichtweg nicht gibt. Das machen wir mit dem Zusatz „made in Braunschweig/Germany“ deutlich.

Unternehmeredition: Wie ist die aktuelle Geschäftsentwicklung? Was ist Ihre Vision?

Schimmel-Vogel: Von Januar bis August konnten wir mit unseren 190 Mitarbeitern den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 25% deutlich steigern. Für das Gesamtjahr rechnen wir mit Erlösen in Höhe von 18 Mio. EUR und planen, 3.000 Klaviere zu verkaufen. Wir versuchen ganz gezielt das Markengesicht, das wir seit 2007 entwickelt haben, noch weiter nach außen zu tragen. Wir sind stark fokussiert auf Europa, aber wir wollen unseren Marktanteil auch in den USA, in Japan, in Russland und in China weiter ausbauen. Daran arbeiten wir intensiv. Das große Ziel ist, die Marke Schimmel im Klaviermarkt ganz nach oben zu bringen. Und das geht nur über Qualität und Innovationsführerschaft.

Unternehmeredition: Herr Schimmel-Vogel, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führten Markus Hofelich und Ernst Wittmann. redaktion@unternehmeredition.de



Finance ✓ Markets ✓ Solutions ✓



Finanzierungslösungen für den deutschen Mittelstand.

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

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

www.fms-ag.de

FMS Aktiengesellschaft

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

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

„Unser Ziel ist es, der ökologischste Outdoor-Ausstatter Europas zu werden“

Interview mit Dr. Antje von Dewitz, Managing Director, Vaude Sport GmbH & Co. KG

Die Begeisterung für den Bergsport war 1974 der Anstoß für Albrecht von Dewitz, den Outdoor-Ausrüster Vaude zu gründen. Heute steht seine Tochter Antje an der Spitze des Unternehmens, dessen Produktpalette von funktioneller Bekleidung für Berg- und Fahrradsport über Zelte und Rucksäcke bis hin zu Fahrradtaschen reicht. Ihre Vision: Vaude zum umweltfreundlichsten Outdoor-Ausrüster Europas zu machen. Im Interview spricht Dr. Antje von Dewitz über Nachhaltigkeit, Innovation und das Spannungsfeld zwischen ökologischen und idealistischen Zielen.

Unternehmeredition: Frau von Dewitz, 1974 hat Ihr Vater, Albrecht von Dewitz, Vaude gegründet. 2009 haben Sie die Geschäftsführung übernommen. Wann war für Sie klar, dass Sie das Unternehmen weiterführen möchten?

von Dewitz: Für mich war es nicht von Anfang an klar, es war ein Findungsprozess. Ich bin ein idealistischer Mensch, mein Antrieb war es immer, positive Veränderungen zu bewirken und Verantwortung zu tragen. Deswegen habe ich während meines Kulturwirtschaft-Studiums in Passau zunächst Praktika bei NGOs gemacht und bin erst 1998 bei Vaude gelandet. Dort habe ich den Bereich Packs'n Bags aufgebaut, und dabei ist mir klar geworden, dass hier meine Heimat ist. Ich habe erkannt, dass ich als Unternehmerin viel bewegen und positiv verändern kann: bei den Mitarbeitern, den Arbeitsbedingungen, den Produkten. 2009 habe ich die Geschäftsführung von meinem Vater übernommen. Den Generationenwechsel haben wir durch einen Change Prozess begleitet und dabei besonders die mittlere Führungsebene mit teamorientierten Strukturen gestärkt.

ZUR PERSON: DR. ANTJE VON DEWITZ

Dr. Antje von Dewitz ist Managing Director der Vaude Sport GmbH & Co. KG. Das Unternehmen mit Sitz in Tettngang am Bodensee beschäftigt weltweit rund 1.500 Mitarbeiter, davon ein Drittel in Deutschland. Vaude hat bisher zahlreiche Auszeichnungen erhalten, u.a. den Red Dot Award 2011 für Product Design, den LEA-Mittelstandspreis für soziale Verantwortung und ist nominiert für den deutschen Nachhaltigkeitspreis. www.vaude.com



Dr. Antje von Dewitz

Unternehmeredition: Das Thema Nachhaltigkeit spielt für Sie eine wichtige Rolle. Welche Motivation steht dahinter?

von Dewitz: Unsere lange ökologische Vergangenheit ist kein Zufall. Die Grundmotivation liegt in der Branche. Meine Mitarbeiter und ich sind „Outdoorler“, wir verbringen viel Freizeit in der Natur und wissen daher, was es zu bewahren gilt. In unseren Produkten verbinden wir Funktion und Ökologie und lassen das auch extern überprüfen. So haben wir bereits 1994 das Ecolog-Recycling-Network gegründet – damit ließ sich erstmals funktionelle Hightech-Kleidung rückstandslos recyceln. Das war Pionierarbeit und sehr aufwändig. Seit 2001 produziert Vaude als erster Sportartikelhersteller nach dem strengen Bluesign-Standard, der maximale Schadstofffreiheit garantiert. Das ist der härteste ökologische Standard bei Textilien, dabei wird die gesamte Lieferkette zertifiziert, vom Farbstoff, Garn über die Produktionsstätten bis hin zu den Maschinen und Prozessen. 2008 haben wir dann in der Geschäftsleitung die Entscheidung getroffen, nicht

nur in bestimmten Projekten auf Ökologie zu setzen, sondern das ganze Unternehmen daran auszurichten. Seitdem verstehen wir uns als nachhaltige Marke, und alle Unternehmensentscheidungen werden ökologisch, ökonomisch und sozial abgewogen. Wir ziehen das konsequent in allem was wir tun durch. Heute werden bereits 70% unserer Bekleidung ökologisch hergestellt – wir arbeiten daran, das weiter auszubauen. Unser Ziel ist es, der ökologischste Outdoor-Ausstatter Europas zu werden.

Unternehmeredition: Wie lassen sich ökonomische und idealistische Ziele miteinander vereinbaren?



Foto: VAUDE, Attenberger

Anzeige

the
world's leading
M&A alliance

M&A
INTERNATIONAL

NORTH AMERICA

SOUTH AMERICA

EUROPE

AFRICA

ASIA

AUSTRALIA

Über alle Meere verbunden – Ein starkes Team für den Mittelstand

- 47 Partnerunternehmen in 41 Ländern
- Über 1.400 Transaktionen in den letzten 5 Jahren
- Weltweit über 500 Mitarbeiter

Nachhaltige Transaktionserfolge lassen sich heute nur noch durch internationale Verkaufs- und Akquisitionsstrategien erzielen. Als deutsches Mitglied von M&A International Inc. verfügt Angermann über die hierfür nötigen Kontakte. Gemeinsam mit unseren Partnern in der weltweit größten Organisation unabhängiger M&A-Beratungsunternehmen realisieren wir für Sie Unternehmenstransaktionen im In- und Ausland.

Angermann M&A
International GmbH

Hamburg
ABC-Straße 35
20354 Hamburg
Tel.: +49 (0)40-3 49 14-161

Stuttgart
Bolzstraße 3
70173 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711-22 45 15-0

ma@angermann.de
www.angermann-ma.de

von Dewitz: Als wir die radikale Entscheidung zur Nachhaltigkeit getroffen haben, war die Nachfrage nach ökologischen Textilien kaum vorhanden, jetzt entsteht dieses Bewusstsein langsam bei den Käufern, auch international. Nachhaltigkeit ist ein Markendach für unsere gesamte Produktpalette, eine Kernaussage für das ganze Unternehmen. Allerdings ist dieser idealistische Ansatz mit hohem Aufwand verbunden. Die ökologische Ausrichtung verursacht insgesamt 10% höhere Kosten, die wir nicht vollständig an den Endverbraucher weitergeben können. Aber wir verzichten bewusst auf einen Teil der Marge – und können uns dies auch leisten. Schließlich sind wir durch das Aufladen der Marke mit dem ökologischen Zusatznutzen überdurchschnittlich stark gewachsen.



Im Gespräch mit Dr. Antje von Dewitz in der Vaude-Zentrale in Tettngang: Ernst Wittmann (li.) und Markus Hofelich, Unternehmeredition

Unternehmeredition: Vaude betreibt seit 1991 als eine der ersten europäischen Outdoor-Firmen eine eigene Produktionsstätte in China. Dieses Jahr haben Sie eine weitreichende Kooperation mit dem chinesischen Outdoor-Unternehmen Kailas vereinbart. Welches Zukunftspotenzial sehen Sie in China im Rahmen Ihrer Internationalisierungsstrategie?

von Dewitz: Es war die Pionierarbeit meines Vaters. Wir haben insgesamt zwei eigene Produktionsstätten in Asien, eine in China und eine in Vietnam, dort werden Rucksäcke gefertigt. Insgesamt stammen 85% unserer Produktion aus China und Vietnam, 5% werden in Deutschland produziert – hier sind wir auf hochfrequenzgeschweißte Taschen spezialisiert. In den vergangenen Jahren hat China auch als Absatzmarkt an Bedeutung gewonnen, es ist der Out-

doormarkt mit dem weltweit größten Potenzial. Hier profitieren wir von dem breiten Vertriebsnetz von Keilas, der stärksten chinesischen Outdoormarke, die im chinesischen Fachhandel etabliert ist. Keilas produziert unsere Kleidung unter Lizenz für den chinesischen Markt. Auch in Korea, Japan und Taiwan haben wir Lizenznehmer, die Zelte und Schlafsäcke von uns beziehen, die Bekleidung jedoch vor Ort produzieren und dort vertreiben. Unsere Hauptmärkte sind heute Mitteleuropa und Asien.

Unternehmeredition: Wie wichtig ist das Thema Innovation für den nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens? Welche Innovationstrategie verfolgen Sie?

von Dewitz: Innovation ist für uns überlebenswichtig. Gerade im ökologischen Bereich leisten wir viel Pionierarbeit. Die Grundlage unserer Innovationsfähigkeit ist ein vertrauensvolles Betriebsklima, eine Fehlerkultur, die auch Experimente zulässt. Wir schöpfen hohe Innovationskraft aus dem, was uns selbst antreibt. Wir setzen dabei auch auf fachübergreifenden Austausch und denken über die Grenzen hinaus. Wir arbeiten eng mit Athleten in den verschiedenen Bereichen zusammen, die Produkte testen und Feedback geben, aber auch mit Orthopäden, Ergonomen, Feng-Shui-Meistern oder Waldkindergärten.

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

von Dewitz: Es ist wichtig, sich in einem Unternehmen auf die eigene Kernkompetenz zu konzentrieren. Bei uns hat Innovation viel mit Leidenschaft zu tun, sie muss Spaß machen, und das fördern wir auch. Wer seine Themen authentisch lebt, generiert automatisch Innovationen.

Unternehmeredition: Was ist Ihre Vision für die nächsten 20 Jahre?

von Dewitz: In 20 Jahren werden wir der ökologischste Outdoor-Anbieter Europas, wenn nicht der Welt, sein. Außerdem werden wir in Europa mit zahlreichen Vaude Shops im Franchise-System präsent sein. Derzeit gibt es fünf Vaude-Franchise-Läden, wir wollen jedes Jahr um weitere fünf bis zehn Geschäfte, zusammen mit guten Händlern als Franchise-Partner, wachsen.

Unternehmeredition: Frau von Dewitz, vielen Dank für das interessante Gespräch!

Das Interview führten Markus Hofelich und Ernst Wittmann.
redaktion@unternehmeredition.de

„Die Unternehmer unter den Bankern“

Buy-side Advisory	 <p>REWE Markt GmbH Köln</p> <p>Minderheitsbeteiligung an der WASGAU Food Beteiligungs GmbH sowie Abschluss eines Kooperationsvertrags mit der</p>  <p>WASGAU Produktions & Handels AG Pirmasens</p> <p>Sep 2011 </p>	Sell-side Advisory	 <p>Veräußerung der alpha meß-steuer-regeltechnik gmbh Neustadt an der Weinstraße</p> <p>an</p>  <p>Bilfinger Berger Industrial Services GmbH München</p> <p>Sep 2011 </p>	Sell-Side Advisory	 <p>Manesty Knowsley, UK</p> <p>Veräußerung von sämtlichen Assets an</p>  <p>Bosch Packaging Technology Waiblingen</p> <p>Aug 2011 </p>	Sell-Side Advisory	 <p>Hüttlin GmbH Schopfheim</p> <p>Veräußerung von 100% der Geschäftsanteile an</p>  <p>Bosch Packaging Technology Waiblingen</p> <p>Aug 2011 </p>				
	Kapitalerhöhung		 <p>SINGULUS TECHNOLOGIES AG Kahl am Main</p> <p>7.880.203 Aktien Platzierungspreis: € 3,30 Platzierungsvolumen: € 26,0 Mio.</p> <p>Sole Lead Manager</p> <p>Jun 2011 </p>		Platzierung Anleihe		 <p>KTG Agrar AG Hamburg</p> <p>Corporate Bond € 70 Mio.</p> <p>Selling Agent</p> <p>Jun 2011 </p>	Buy-Side Advisory	 <p>BayWa r.e GmbH München</p> <p>Erwerb von 90 Prozent der Solar-Großhandelsaktivitäten der Firma</p>  <p>Machynlleth Powys, UK</p> <p>Jun 2011 </p>	Initial Public Offering	 <p>Derby Cycle AG Cloppenburg</p> <p>6.090.000 Aktien Platzierungspreis: € 12,50 Platzierungsvolumen: € 76,1 Mio. Joint Lead Manager Joint Bookrunner</p> <p>Feb 2011 </p>

(ausgewählte Transaktionen)

Corporate Finance

- Mergers & Acquisitions
- Börsengänge/Kapitalmarkttransaktionen
- Private-Equity-Beratung
- Debt Advisory
- Unternehmensbewertung

Research & Sales

- Research
- Betreuung institutioneller Kunden
- Aktienplatzierungen
- Anleiheplatzierungen
- Roadshows

Wertpapierhandel

- Designated Sponsoring
- Brokerage
- Skontroführung/Specialist
- Elektronisches Orderrouting
- Börsenschnittstelle



Exklusiver Deutschland-Partner
des European Securities Network
(ESN)

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

„Der Faktor Innovation spielt für uns eine bedeutende Rolle“

Interview mit Thomas Müllerschön, Vorstandsmitglied, Uzin Utz AG

2011 feiert die Uzin Utz AG aus Ulm, führender Hersteller von bauchemischen Produktsystemen und Maschinen für die Bodenbearbeitung, ihr 100-jähriges Bestehen. 1911 in Wien gegründet, entwickelte sich aus einem kleinen regionalen Klebstoffhersteller ein Komplettanbieter und Systempartner in Sachen Bodenkompetenz, der in 37 Ländern weltweit aktiv ist. Im Interview spricht Vorstandsmitglied Thomas Müllerschön über den Faktor Innovation, die Umsetzung erfolgreicher M&A-Strategien sowie die Zusammenarbeit mit dem Coach Holger Fischer.

Unternehmeredition: Herr Müllerschön, welche Bedeutung messen Sie dem Faktor „Innovation“ in der 100-jährigen Geschichte der Uzin Utz AG bei?

Müllerschön: Neben den Investitionen spielt der Faktor Innovation in unserer Unternehmensentwicklung eine bedeutende Rolle. Derzeit können wir eine Neuheitenquote von über 50% aufweisen, ein Ergebnis unserer Anstrengungen in der Entwicklung von Produktinnovationen. Insbesondere in der Entwicklung emissionsarmer und wohngesunder Produkte sehen wir uns als Branchenvorreiter. Zudem zeichnet uns allgemein eine vorausschauende Denkweise aus. So haben wir mit „Die Zukunft unter uns“ ein Projekt ins Leben gerufen, das den Boden von morgen und dessen Innovationskraft ergründet.

Unternehmeredition: Die Uzin Utz AG steht exemplarisch für die Umsetzung erfolgreicher M&A-Aktivitäten und demzufolge einer klaren Wachstumsstrategie. Was waren für Sie die wesentlichsten Erfahrungen?

Müllerschön: In den vergangenen zehn Jahren hat die Uzin Utz AG weit mehr als zehn Akquisitionen durchgeführt. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass die eigentliche Aufgabe in der Integration besteht. Deshalb entsenden wir für einen längeren Zeitraum Führungskräfte der Uzin Utz AG in die neu gewonnene Gesellschaft. Sie verantworten den Übergangsprozess und fungieren sozusagen als Botschafter unserer Unternehmenskultur – nur

ZUR PERSON: THOMAS MÜLLERSCHÖN

Thomas Müllerschön ist Vorstandsmitglied der Uzin Utz AG. Das familiengeführte Unternehmen in der dritten Generation erzielte 2010 mit 184,2 Mio. EUR das beste Ergebnis der Firmengeschichte. www.uzin-utz.de



Thomas Müllerschön

so können wir die soziale und emotionale Integration gewährleisten. Wichtig für uns: Die Strukturen der Muttergesellschaft werden nicht zwangsläufig übertragen. Die Personen vor Ort sind immer angehalten abzuwägen, ob die übernommene (kleinere) Gesellschaft über Prozesse verfügt, die in den Konzern übertragen werden sollten. So dient der Akquisitionsprozess der gegenseitigen Befruchtung. Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Integration eines kleineren Unternehmens ist genauso schwierig wie die eines größeren.

Unternehmeredition: Was betrachten Sie zukünftig als die wesentlichen Erfolgsfaktoren, um Ihren Wachstumskurs fortzusetzen?

Müllerschön: In den vergangenen Jahren lag der Fokus der Uzin Utz AG auf der Diversifikation nach Marken. In den kommenden Jahren werden wir unser Hauptaugenmerk auf die Diversifikation nach Märkten und Regionen legen – das heißt weiteres Wachstum durch Internationalisierung. Ob wir diese Strategie erfolgreich umsetzen, hängt auch von unseren Mitarbeitern ab, denn erfolgreiches internationales Wachstum basiert auch immer auf deren sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen.

Unternehmeredition: Exemplarisch für einen innovativen Führungsstil kann die seit April 2011 begonnene Zusammenarbeit mit dem „Coach“ Holger Fischer bezeichnet werden. Was waren Ihre Beweggründe dafür?

Müllerschön: Zu unserem 100-jährigen Jubiläum wollten wir unseren Mitarbeitern ein besonderes Geschenk machen, das nachhaltig wirkt und nicht nur monetären Wert besitzt. Deshalb schenkten wir das knappste Gut: Zeit – Zeit für die eigene Entwicklung. Mit den durch Holger Fischer geführten Seminaren geben wir unseren Mitarbeitern die Chance, sich drei Tage intensiv mit sich selbst auseinanderzusetzen, Stärken zu entdecken und eigenen Schwächen zu entgegnen. Ähnliches verfolgen wir mit unserer Seminarreihe „Frauen in Führung“, in der wir gezielt unsere Mitarbeiterinnen fördern und fordern wollen.



Gesprächsrunde in der Zentrale der Uzin-Utz AG in Ulm: Ernst Wittmann und Markus Rieger, GoingPublic Media AG, Holger Fischer und Thomas Müllerschön (v.l.n.r.)

Unternehmeredition: Welche Resultate konnten Sie dadurch bei Ihren Mitarbeitern erzielen?

Müllerschön: Wir sehen bei unseren Mitarbeitern, die dieses Seminar absolviert haben, eine unheimliche Zufriedenheit. Es ist wunderschön zu sehen, wie sie mit einem höheren Selbstwertgefühl aus diesem Seminar wiederkommen und geübter mit Stresssituationen umzu-

gehen verstehen. Da die Gruppen abteilungsübergreifend zusammengesetzt sind, wird die interne Kommunikation sowie das Verständnis des Gegenübers gefördert und auch die Bereitschaft, Probleme zu lösen. Das schönste Kompliment erhielt ich von einer langjährigen Mitarbeiterin: „Ich hätte nicht gedacht, dass wir Mitarbeiter Ihnen – dem Vorstand – so viel wert sind.“

Unternehmeredition: Herr Müllerschön, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führten Ernst Wittmann und Markus Rieger. redaktion@unternehmeredition.de

„TALENT UND FÄHIGKEITEN ALLEINE REICHEN NICHT AUS, UM ERFOLGREICH ZU SEIN“

INTERVIEW MIT HOLGER FISCHER, INHABER, HF.COACHING

Unternehmeredition: Herr Fischer, Sie haben ein neues Seminar-Konzept für die Uzin Utz AG entwickelt und im Sommer 2011 durchgeführt. Was steht dahinter?

Fischer: Ich arbeite sowohl mit Profisportlern als auch mit Menschen aus der Geschäftswelt zusammen – das Seminar kombiniert die Erkenntnisse. Denn ich bin überzeugt, dass davon beide Seiten profitieren. Deshalb ist auch immer ein aktueller oder ehemaliger Spitzensportler dabei, der seine persönlichen Erfahrungen weitergibt. Ziel ist es, den Teilnehmern zu zeigen, wie sie leistungslimitierende Faktoren wie Ängste, Stress oder Druck emotionalisieren und somit besser damit umgehen können. Solche Faktoren spielen aber nicht nur in der Arbeitswelt eine große Rolle, sondern auch im Privatleben. Das gehen wir zusammen an.

Unternehmeredition: Was hat Sie persönlich motiviert, den Bereich der Spitzensportler und VIPs zu verlassen und Ihre Dienstleistung für Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen anzubieten?

Fischer: Ich arbeite nach wie vor mit vielen Persönlichkeiten aus Spitzensport und Showgeschäft zusammen. Und ich kann Ihnen versichern: Die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter unterscheiden sich gar nicht so sehr von denen, die an Spitzensportler und Showgrößen gestellt werden. Aus jahrelanger Erfahrung weiß ich: Was zahlreichen Spitzensportlern bei ihrer Entwick-

lung hilft, bringt auch Unternehmen voran. Denn ganz egal, ob es um die sportliche oder berufliche Karriere geht: Talent und Fähigkeiten alleine reichen nicht mehr aus, um gesund, erfolgreich und leistungsfähig zu sein.



Holger Fischer

Unternehmeredition: Inwieweit hatte Ihr Seminar Einfluss auf die Motivation und Innovationsbereitschaft von Mitarbeitern, Führungskräften und dem Unternehmen als Ganzes gehabt?

Fischer: Das müssten Sie wohl eher die Seminarteilnehmer fragen. Ich selbst habe mir aber auf die Fahne geschrieben, dass ich nachhaltige Entwicklungen einleiten will. Und wenn ich mir das Feedback ansehe, ist mir das bisher auch ganz gut gelungen. Ein schöneres Kompliment kann ich nicht bekommen.

Unternehmeredition: Herr Fischer, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Ernst Wittmann. wittmann@unternehmeredition.de

Innovation im Mittelstand

Die wichtigsten Hindernisse und Lösungswege

Von Dr. Peter Bartels, Vorstand, PwC

Innovationen sind ein wichtiger Treiber für die unternehmerische und volkswirtschaftliche Entwicklung. Sie verbessern – unabhängig von der jeweiligen Konjunkturphase – die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens, fördern die Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit und steigern das Wachstum. Deutsche Mittelständler gehören zu den innovativsten Unternehmen der Welt. Rund 1.500 deutsche, oftmals familiengeführte mittelständische Betriebe sind Weltmarktführer in Nischenmärkten. Diese sogenannten Hidden Champions bieten in ihren Märkten hochtechnologische Produkte und Dienstleistungen an. Ein maßgeblicher Treiber ihres Erfolgs und Kennzeichen ihrer Weltmarktführerschaft ist ihre Innovationsfreude und Innovationskraft. Für die gesamte Wirtschaft ist es wichtig, diese Innovationsfähigkeit langfristig sicherzustellen.



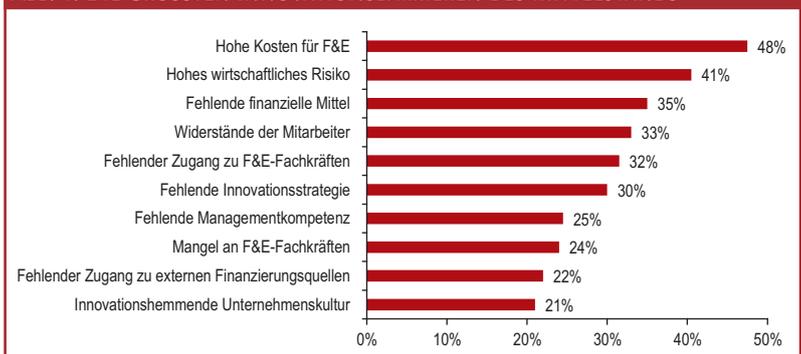
Dr. Peter Bartels

Die größten Innovationshürden

Dennoch wird der Innovationswille mittelständischer Unternehmen immer wieder gebremst. Die Hauptgründe: Hohe Kosten für Forschung und Entwicklung (F&E), das teils enorme wirtschaftliche Risiko von Innovationen und finanzielle Restriktionen. Das bestätigt eine PwC-Umfrage unter 200 Mittelständlern zum Thema „Innovation und Mittelstand“. Dies verwundert kaum, schließlich ist die Entwicklung von etwas Neuem ein langwieriger und kostspieliger Prozess, und gerade kleinere mittelständische Betriebe haben oftmals Probleme, eine Finanzierung für ihre Innovationen zu finden. Erschwerend kommt hinzu, dass in familiengeführten Unternehmen die Firma meist den Hauptbestandteil des Gesamtvermögens darstellt. Gescheiterte Innovationen können daher die langfristige Sicherung des Unternehmens und damit das Lebenswerk von Generationen gefährden. Doch

Innovationen scheitern nicht nur am Geld: Für ein Drittel aller befragten Mittelständler und sogar rund die Hälfte der Handelsunternehmen ist der fehlende „Innovationswille“ der Mitarbeiter ein großer Bremsklotz. Diese mangelnde Innovationsfreude dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass in Handelsunternehmen typische

ABB. 1: DIE GRÖSSTEN INNOVATIONSBARRIEREN DES MITTELSTANDS



Quelle: PwC

ZUR PERSON: DR. PETER BARTELS

Dr. Peter Bartels ist Mitglied des Vorstands und Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand bei der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC. www.pwc.de

Prozessinnovationen wie die Einführung von Selbstbedienungskassen oder verlängerte Öffnungszeiten oftmals mit großen Umwälzungen der Arbeitsweise einhergehen. Dieser Art der Veränderung stehen Mitarbeitende typischerweise kritisch gegenüber, sodass sie sich weniger engagiert für Innovationen einsetzen.

Gleichzeitig beklagen Mittelständler, dass sie immer schwerer Fachkräfte finden. So bestätigt knapp ein Drittel der Befragten, dass sie nicht genügend F&E-Fachkräfte für ihren Innovationsprozess haben. Zudem mangelt es ihnen an Nachwuchskräften: Bei mehr als der Hälfte der mittelständischen Betriebe bewerben sich nicht genügend gut ausgebildete Studentinnen und Studenten. Bei gut 40% macht sich der Fachkräftemangel sogar schon heute negativ bemerkbar. Besonders betroffen sind Industrieunternehmen, in denen Innovationen häufig ein hohes Maß an technologischem Know-how erfordern. Dieses Problem wird sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels weiter verschärfen. Vor allem kurz- und mittelfristig dürfte sich dagegen der erschwerte Kapitalzugang bemerkbar machen. Dafür sorgen die aktuellen Unsicherheiten durch die Schuldenkrise und die strengeren Eigenkapitalauflagen der Banken im Zuge von Basel III.

Mit geballter Kraft Innovationsbarrieren überwinden

Mittelständler wissen um die Bedeutung von Innovationen für ihre Zukunftsfähigkeit und Wachstum und bekämpfen die Innovationsbarrieren aktiv: Um Kosten zu senken und das Risiko gescheiterter Innovationen zu streuen, setzen 46% der befragten Unternehmen auf Forschungs- und Entwicklungskooperationen, ein Drittel lagert F&E-Aufträge aus: Während knapp die Hälfte der befragten Industrieunternehmen F&E-Aufträge an Forschungseinrichtungen, Hochschulen oder erwerbswirtschaftliche Anbieter fremd vergibt, sind es nur 14% der Handelsunternehmen und 23% der Dienstleistungsunternehmen. Dies liegt vor allem daran, dass gerade die industrielle Forschung mit großem Risiko verbunden ist und Unternehmen durch den Zugriff auf externes Know-how profitieren können. Zudem sind Industrieunternehmen schon heute verstärkt vom Fachkräftemangel betroffen und versuchen, diesen mit externer Hilfe zu umgehen.

Beteiligungskapital hat schweren Stand

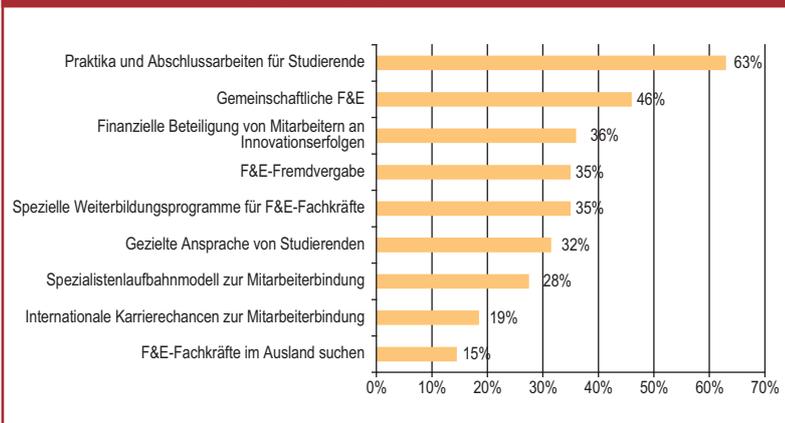
Um leichter an Kapital zu kommen, könnten Mittelständler auch auf externes Beteiligungskapital zurückgreifen. Doch ein Großteil der Mittelständler schreckt vor dem Engagement eines Finanzinvestors zurück: Nur 20% der Befragten können sich eine Private-Equity-Beteiligung zur Wachstumsfinanzierung vorstellen, 80% lehnen dies ab. Dies zeigt einmal mehr, dass Deutschland von einer ausgeprägten Kultur der Beteiligungsfinanzierung noch weit entfernt ist. Ganz anders ist dies in den USA, wo die

Wagnisfinanzierung große gesamtwirtschaftliche Bedeutung besitzt und nachhaltig Innovationen durch kleine Unternehmen fördert.

Fachkräftemangel nicht untätig zusehen

Gegen den drohenden Fachkräftemangel und um qualifizierte Mitarbeitende im Unternehmen zu halten, bieten rund 28% der befragten Betriebe Spezialistenlaufbahnen an. Zudem setzt knapp jedes fünfte Unternehmen auf internationale Karrierechancen zur Mitarbeiterbindung. Gleichzeitig versuchen 63% der befragten Firmen, Studenten über Praktika während des Studiums und Abschlussarbeiten an ihr Unternehmen zu binden, knapp ein Drittel betreibt aktives Personalrecruiting an Hochschulen, und bereits 155 suchen im Ausland nach Fach- und Forschungspersonal. Dass diese Zahlen nicht höher ausfallen, liegt vor allem daran, dass besonders kleinere Unternehmen mangels finanzieller oder personeller Ressourcen nicht die Möglichkeit haben, ein aktives Personalrecruiting zu betreiben.

Abb. 2: MASSNAHMEN ZUR STÄRKUNG DER INNOVATIONSKRAFT



Quelle: PwC

Appell an Politik und Wirtschaft

Auch die Politik kann einen Beitrag leisten und mit der steuerlichen Forschungsförderung zumindest finanzielle Anreize setzen, um die Innovationskraft zu stärken. Während in Frankreich nämlich für jeden Euro an Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen eine Steuerentlastung von 43 Cent gewährt wird, werden aufgrund der Abschreibungsbedingungen Investitionen in F&E in Deutschland sogar schlechter behandelt als andere Investitionen. Doch auch der Mittelstand selbst ist gefragt. Vor allem kleine Betriebe sollten ihre Zurückhaltung gegenüber externem Beteiligungskapital überwinden. Schließlich zeigen erfolgreiche Modelle hierzulande und in den USA, dass externes Eigenkapital Wachstum und Innovationen vorantreiben kann. Zum Vorteil aller Beteiligten.

„Die Zukunft gehört nicht großen, sondern innovativen Unternehmen“

Interview mit Prof. Dr. Nikolaus Franke, wissenschaftlicher Leiter des Innovationswettbewerbs „Top 100“

Mit dem Wettbewerb „Top 100“ zeichnet Compamedia jedes Jahr die 100 innovativsten Unternehmen im deutschen Mittelstand aus. Im Interview spricht Prof. Dr. Nikolaus Franke über die Bedeutung eines guten Innovationsmanagements, Erfolgsrezepte der prämierten Unternehmer sowie die Innovationsfinanzierung.

Unternehmeredition: Herr Prof. Franke, Sie sind der wissenschaftliche Kopf hinter dem Projekt „Top 100“, bei dem jährlich die innovativsten Unternehmen gekürt werden. Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Gewinner?

Franke: Die „Top 100“-Unternehmen sind die Innovationselite des deutschen Mittelstands – Unternehmen, die beeindruckende technische und wirtschaftliche Innovationserfolge aufweisen. Sie haben gemeinsam, dass ihre Erfolge keine Zufälle sind, sondern Ergebnisse eines klaren und systematischen Innovationsmanagements. In diesen Unternehmen sind Top-Management, Unternehmenskultur, Prozesse, Organisation und Marketing konsequent auf das Schaffen von Neuem ausgerichtet. Das heißt konkret für unsere Fragestellung: Wie ist die Entwicklung von Ideen intern organisiert, gibt es strukturierte Projektpläne, Tools zum Ideenmanagement und Schulungen in dem Bereich? Wie sieht es mit der Vermarktung der Innovationen aus? Gibt es einen kulturellen „Nährboden“ für Kreativität und Innovation? Denken die Mitarbeiter unternehmerisch oder haben sie Angst vor Verantwortung und Initiative? Und ganz wichtig: Wie ist das Top-Management in den ganzen Innovationsprozess eingebunden? Wer in diesen Bereichen Überdurchschnittliches leistet, der kann es in die Riege der „Top 100“ schaffen. 2011 hat sich die CAS Software AG als ganz besonders innovativ hervorgetan

ZUR PERSON: PROF. DR. NIKOLAUS FRANKE

Prof. Dr. Nikolaus Franke ist Vorstand des Instituts für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien. Er zählt laut „Handelsblatt“ zu den forschungsstärksten Professoren im deutschen Sprachraum. Seit 2002 ist Franke wissenschaftlicher Leiter von „Top 100“. Knapp 1.900 Mittelständler hat er in dieser Zeit analysiert. Eine Übersicht der „Top 100“-Unternehmen gibt es unter www.top100.de/innovationselite2011.



Prof. Dr. Nikolaus Franke von der Wirtschaftsuniversität Wien bei der „Top 100“ Preisverleihung am 30. Juni 2011 im Ostseebad Warnemünde

und den Hauptpreis bekommen, übrigens bereits zum zweiten Mal. Dieses Unternehmen „lebt“ Innovation, man spürt, wie die Mitarbeiter auf allen Ebenen versuchen, sich durch Innovation ständig neu zu erfinden.

Unternehmeredition: In welchen Bereichen hat das Innovationsmanagement des deutschen Mittelstands Ihrer Meinung nach noch den stärksten Nachholbedarf?

Franke: Es ist nicht leicht, eine allgemeingültige Aussage zu machen. Die Unternehmen sind ja sehr verschieden. Generell kann man sagen, dass in vielen mittelständischen Unternehmen das Bewusstsein für die Bedeutung der Innovationsstrukturen fehlt. Man überlässt zu viel dem Zufall und setzt nicht konsequent genug die notwendigen Instrumente ein. Die Folgen sind mangelnde Systematik, zu wenig Marktorientierung, Ineffizienz und Flops. Es ist manchmal sehr bedauerlich, wenn man sieht, wie sich technologisch eigentlich sehr starke Unternehmen auf diese Weise in Schwierigkeiten bringen.

Unternehmeredition: Nach Ende der Finanz- und Wirtschaftskrise dürften die meisten Mittelständler ihr F&E-Budget wieder erhöht haben. Nun steht die nächste Krise wieder bevor. Wie gefährlich ist es, im Bereich F&E zu sparen?

Franke: Sehr gefährlich! Ich denke, das hat die Krise deutlich genug gezeigt. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Phasen ist es wichtig, sich auf den Kern unternehmerischen

Handelns zu konzentrieren, auf die Frage, was wirklich Wert schafft. Für mittelständische Betriebe bedeutet das, dass sie neue Marktchancen erkennen und nutzen müssen. Deshalb: Sie sollten ihr ganzes Können in die Entwicklung stecken, um nicht ins Hintertreffen zu geraten und weiterhin attraktive Produkte anbieten zu können! Ohne Investition in Innovation werden innerhalb kürzester Zeit wichtige Umsatzträger fehlen. Wenn ich nicht in Ideen für neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Geschäftsmodelle, neue Märkte und neue Prozesse investiere, veraltet mein Angebot. Wichtig ist also, durch gezieltes Innovationsmanagement systematisch vorzusorgen. Die „Top

spielsweise kostet nicht viel: Die Mitarbeiter reichen ihre Vorschläge an entsprechender Stelle ein, und das dient als Diskussionsgrundlage. Das kann der Grundstein für ganz neue Projekte sein. Unter den „Top 100“-Mittelständlern finden sich viele Beispiele für bahnbrechende Innovationen, die „wie nebenbei“ in den Köpfen der Mitarbeiter entstanden sind. Wertvoll ist auch der Ansatz, den Innovationsprozess zu öffnen und so das Know-how der Lieferanten, Kunden, Universitäten und externen Partner für gemeinsame Projekte zu nutzen. Die unterschiedlichen Sichtweisen können sich gegenseitig befruchten. Das führt oft zu Ideen, auf die eine isolierte

Taskforce gar nicht gekommen wäre. Aber Ihre Frage war die nach der Finanzierung. Nun, auffällig ist natürlich im internationalen Vergleich die relativ geringe Eigenkapitalfinanzierung. Bei uns läuft sehr viel über Banken. Das hat auch viele Vorteile, das ist unbestritten. Wenn man hier aber an Engpässe gelangt oder mit frischem Kapital eine Wachstumschance eröffnen kann, sollte man auch über andere Formen der Finanzierung nachdenken. Private Equity ist da ein Stichwort.

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

Franke: Machen Sie sich klar: Sie liegen voll im Trend. Die Zukunft gehört nicht großen, sondern innovativen, flexiblen

und schnellen Unternehmen. Das sind die Potenziale des Mittelstands – spielen Sie sie aus! Versuchen Sie auf der anderen Seite die Mängel und Nachteile gegenüber großen Unternehmen zu kompensieren. Schließen Sie Kooperationen, suchen Sie sich Partner, suchen Sie Anschluss an Forschungsinstitutionen, denken Sie global. Das Top-Management hat dabei eine Schlüsselrolle – es beeinflusst Strategie, Klima, Organisation und die Fähigkeit, die Stimme des Kunden frühzeitig in das Unternehmen zu holen. Bei der jetzt etwas flauerer Konjunktur ist das Wichtigste: proaktiv handeln, sich auf den Kern der unternehmerischen Aufgabe besinnen und mit besseren Produkten, Prozessen, Geschäftsmodellen auf den Märkten innovativ und erfolgreich sein.

Unternehmeredition: Herr Prof. Franke, vielen Dank für das Gespräch!

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



„Innovator des Jahres 2011“ ist die CAS Software AG. Im Bild (v.l.n.r.): Prof. Dr. Nikolaus Franke von der Wirtschaftsuniversität Wien, Moderatorin Judith Rakers, CAS-Gründer Ludwig Neer, CAS-Vorstand Martin Hubschneider, „Top 100“-Mentor Lothar Späth und die Compamedia-Geschäftsführer Silke Masurat und Joachim Schuble.

100“ haben dieses Credo verinnerlicht. Sie begreifen Innovationen als notwendige Investition in ihre eigene Zukunft. Innovation hat deshalb bei ihnen einen hohen Stellenwert in der gesamten Firmenphilosophie.

Unternehmeredition: Sind die Innovationsmöglichkeiten des Mittelstands nicht beschränkt angesichts der riesigen F&E-Budgets der Großkonzerne? Welche Finanzierungsmöglichkeiten sollten diese stärker nutzen?

Franke: Natürlich, KMU haben geringere finanzielle Spielräume als ihre Konkurrenten unter den Großkonzernen. Doch kleine Betriebe haben auch klare Vorteile: Sie verfügen über flache Organisationsstrukturen und oft unbürokratische Entscheidungswege. Sie sind schnell. In Großunternehmen wird jede Entscheidung erst mal durch viele Instanzen gereicht – da hat ein aktiver Mittelständler schon längst gehandelt. Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung ist auch meist direkter und informeller. Ein einfaches Ideenmanagement bei-

(Über-)Lebenselixier Innovationsmanagement

Durch Kostenreduzierung zur erfolgreichen Innovation

Von Dr. Walter J. Stadlbauer, Geschäftsführer,
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Schon zum zweiten Mal in kurzer Zeit droht die Wirtschaft zu erlahmen – Schlagworte wie Konsumzurückhaltung, Nullwachstum oder sogar Rezession dominieren die Diskussionen. Kostensenkungsprogramme und Restrukturierungsmaßnahmen stehen plötzlich wieder ganz oben auf der Managementagenda. In zahlreichen Unternehmen fällt das Thema Innovation dem Rotstift schnell zum Opfer – Zukunftsprojekte werden abgespeckt, zurückgestellt oder sogar komplett gestrichen. Für Projekte, die kurzfristig gesehen mehr Kosten verursachen als sie einbringen, hat man weder Geld noch Zeit. Ein Fehler, denn vorschnelle Einsparungen in diesem Bereich rächen sich auf lange Sicht garantiert. Dabei gibt es durchaus Wege, die Kosten im Bereich Innovationen zu reduzieren, ohne dabei aber Abstriche hinsichtlich des Erfolgs machen zu müssen.

Erfolgsfaktoren kritisch beurteilen

Vor allem in schwierigen Zeiten darf man beim Innovationsmanagement nichts dem Zufall überlassen. Dabei muss konsequent und (selbst-)kritisch hinterfragt werden: Inwieweit sind die knappen und teuren Ressourcen tatsächlich (noch) den Projekten zugeordnet, die – relativ zu den anderen – den meisten Nutzen für das Unternehmen versprechen? Inwieweit sind die dahinter liegenden Prämissen immer noch gültig? Und: Reichen die im Innovationstrichter vorhandenen Ideen quantitativ, qualitativ und in ihrer terminlichen Realisierbarkeit aus, um die Erreichung der mittel- bis langfristigen Unternehmensziele hinsichtlich Umsatz, Marktposition und Rendite Erfolg versprechend abzusichern? Nicht selten geht man aufgrund einer großen Zahl von aktiven Entwicklungsaufträgen und von immer



Dr. Walter J. Stadlbauer

wieder kommunizierten „Leuchtturmprojekten“ auf Top-Management-Ebene davon aus, eigentlich hervorragend für die Zukunft gerüstet zu sein. Oftmals spricht man von „Innovationsführerschaft“, ohne diese jedoch konkret gemessen zu haben – sei es an den Aktivitäten der Wettbewerber oder an der Beurteilung durch den Kunden. Schließlich entscheidet er, was tatsächlich eine „Innovation“ ist. Denn eine alte Regel gilt auch heute noch: „Innovation ist, wenn der Markt ‚Hurra‘ schreit ... und nicht der Entwickler!“

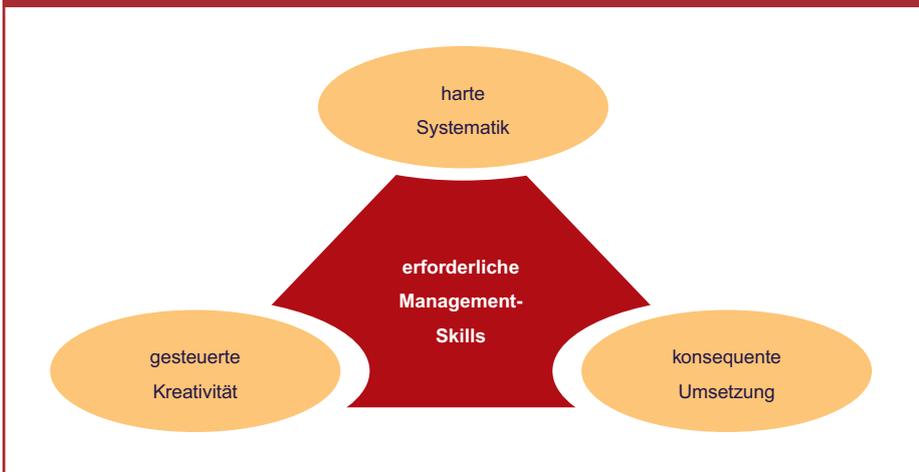
Innovationsmanagement hat Top-Management-Priorität

Die Herausforderung an das Management lautet also, das Thema zur absoluten Chefsache zu machen und es auf der Agenda stets ganz oben zu platzieren. Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und vor allem „heilige Kühe“ müssen konstruktiv-kritisch hinterfragt und vor allem ein unternehmensspezifischer Weg definiert werden, wie die drei folgenden Parameter für ein erfolgreiches Innovationsmanagement auch tatsächlich in der Organisation verankert werden können.

ZUR PERSON: DR. WALTER J. STADLBAUER

Dr. Walter J. Stadlbauer ist Geschäftsführer des Geschäftsfeldes Management Consulting der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Er verantwortet dabei u.a. die Beratungsfelder strategische Unternehmenskonzepte, Organisation und Führung, Marketing- und Vertriebskonzepte sowie Integrations- und Fusionsmanagement. www.wieselhuber.de

Abb. 1: PARAMETER FÜR ERFOLGREICHES INNOVATIONSMANAGEMENT



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Die Mischung macht's

Diese drei Erfolgsfaktoren müssen gleichgewichtig gesteuert werden – „ein bisschen mehr Kreativität und dafür ein bisschen weniger Umsetzung“ funktioniert nicht. Weil die drei Themenfelder aber unterschiedliche Management-Skills erfordern, die kaum durch nur eine

Ressourcen „intelligent“ einsetzen

Hierbei geht es nicht um „neue Management-Methoden“. Es geht, nach dem Motto „Weniger ist mehr“, ganz pragmatisch um die Suche nach der größten Hebelwirkung für die eingesetzten Innovationsressourcen und um

Person abgedeckt werden können, kommt der „richtigen“ Organisation und personellen Zuordnung eine große Bedeutung zu. Gelingt das, so lassen sich genügend und vor allem genügend „richtige“ Ideen generieren, die nach kürzester möglicher Entwicklungszeit mit maximaler Kraft im Markt platziert werden können. Gelingt das nicht, so werden wertvolle Ressourcen vergeudet bzw. auch die Marktposition beginnt über kurz oder lang zu erodieren.

Anzeige

Neue Ideen professionell umsetzen



Inklusive Fallstudien
aus der Praxis

Klaus Möller/Jutta Menninger
Diane Robers

Innovationscontrolling

Erfolgreiche Steuerung und
Bewertung von Innovationen

SCHÄFFER
POESCHEL

Für Unternehmen sind Innovationen das A und O, um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten. Durch moderne Controllinginstrumente gilt es, diese optimal zu steuern und auszugestalten. Auch im Bereich der Rechnungslegung wurden neue Standards zur Bewertung und Berichterstattung für Innovationen geschaffen (IAS 38, BilMoG und IDW S 5). Den Entwicklungstrend zu einer zunehmend professionellen Innovationssteuerung greift das Praxiswerk auf. Veranschaulicht durch Fallbeispiele stellt es kennzahlen- und wertschöpfungsorientierte Steuerungs- und Bewertungsansätze zur Unterstützung des Innovationsprozesses vor.

- ▶ Hilfestellungen und Praxislösungen für eine professionelle Innovationssteuerung
- ▶ Berücksichtigt finanzielle und bilanzielle Fragestellungen
- ▶ Mit einem Kapitel zur Innovationsbewertung und dem entsprechenden Reporting aus Sicht der Wirtschaftsprüfung

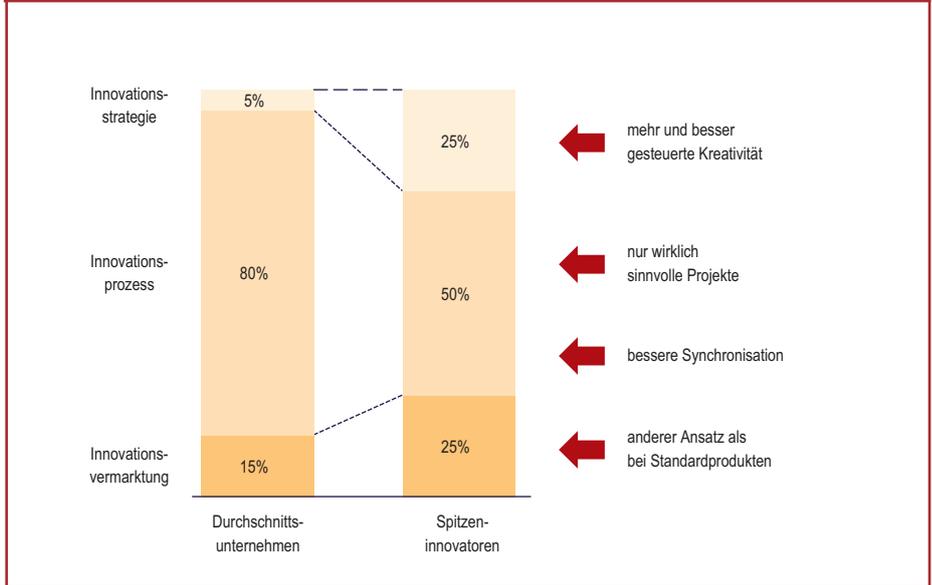
2011. 183 S., 76 s/w Abb., 8 Tab. Geb.
€ 39,95 | ISBN 978-3-7910-3089-0

deren konsequente Umsetzung. Laut einer Untersuchung von Dr. Wieselhuber & Partner im Industriegüterbereich sind wirtschaftlich erfolgreiche Innovatoren zumeist nicht wirklich „intelligenter“ als ihre Wettbewerber. Aber: Sie setzen ihre Kräfte „intelligenter“ ein und verteilen die zur Verfügung stehenden Ressourcen mit einer anderen Gewichtung. Während der Fokus im herkömmlichen Innovationsmanagement sehr stark auf Prozessen und Durchlaufzeiten liegt, stecken Spitzen-Innovatoren deutlich mehr Ressourcen in die Entwicklung

der Innovationsstrategie (Back-end) und die Vermarktung der Innovationen (Front-end) als andere Unternehmen. Zur „Pflicht“ gehört dabei, den Innovations- bzw. Produktentstehungsprozess möglichst schlank zu halten und hier alle für das Unternehmen sinnvollen Methoden des Projekt- und Innovationsmanagements anzuwenden. Der Schlüssel zum Erfolg jedoch liegt in der „Kür“ am Anfang und Ende des Prozesses: Demnach sollten etwa 25% der Ressourcen in die strategische Kreativität, also die

Definition der „richtigen“ Innovationsfelder und -ansätze gesteckt und weitere 25% für die kraftvolle Vermarktung der Projekte, die mit einem hocheffizienten Projektmanagement realisiert wurden, verwendet werden – hierfür reichen dann ca. 50% der Gesamt-Innovationsressourcen völlig aus. In der Praxis sieht die Verteilung aber meist anders aus: Rund 5% der Ressourcen fließen in die Strategie, etwa 80% in einen häufig ineffizienten Prozess und maximal 15% in die Vermarktung.

ABB. 2: EINSATZ VON INNOVATIONSRESSOURCEN



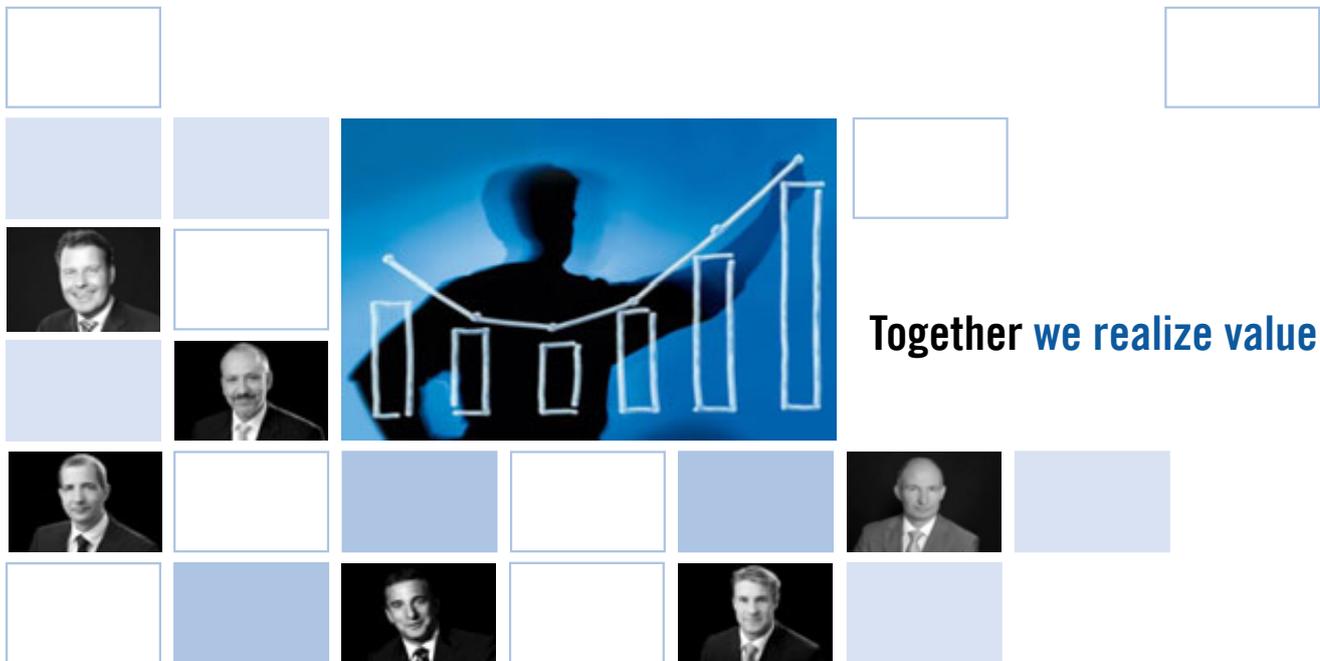
Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

LEITMAXIMEN FÜR EIN ERFOLGREICHES INNOVATIONSMANAGEMENT

1. Überprüfen Sie ganz pragmatisch Ihr aktuelles Innovationsportfolio, also alle aktuellen Entwicklungsprojekte und auch die noch in den Schubladen steckenden Ideen. Hinterfragen Sie jeweils kritisch den Mehrwert, den diese geplante Innovation beim Kunden erzeugen soll, und spiegeln Sie das am Aufwand des Projekts. „Zwingen“ Sie Ihre Mitarbeiter dazu, auch vermeintlich „heilige Kühe“ anzupacken und somit eine wirklich sinnvolle Repriorisierung des Portfolios zu erreichen.
2. Überprüfen Sie die insgesamt zur Verfügung stehenden Ressourcen und ordnen Sie diese neu zu. Wie viel Zeit/Geld stecken Sie in die Vorphase, wie viel in den eigentlichen Entwicklungsprozess und wie viel in die Vermarktung?
3. Spiegeln Sie dieses aktive Innovationsportfolio an den strategischen Zielen Ihres Unternehmens. Sind die Innovationsprojekte tatsächlich „richtig“ bzw. ausreichend und groß genug, um Sie mittelfristig dorthin zu bringen, wo Sie bzgl. Marktposition, Umsatz und Rendite stehen wollen?
4. Entwickeln Sie eine „aktive Innovationskultur“ in Ihrem Unternehmen, die sich mit „Fun & Focus“ beschreiben lässt. Dadurch zapfen Sie die in Ihrem Unternehmen verteilt vorhandene Kreativität an und fokussieren sie im Sinne von „strategischer Intelligenz“ auf die wirklich wettbewerbsdifferenzierenden und somit erfolgsentscheidenden Themen.
5. Etablieren Sie einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung für Ihr Innovationsgeschehen, denn permanent richtig macht es niemand, und es wird immer wieder „Leuchtturm-Projekte“ und auch Negativbeispiele geben, aus denen man lernen kann und muss!

helbling

Ihr Partner für Turnaround Management und Mergers & Acquisitions



Together we realize value

Düsseldorf • München • Stuttgart • Zürich • Lausanne

Helbling Corporate Finance GmbH

Neuer Zollhof 3 - 40221 Düsseldorf

Telefon: 0211 / 13 70 70

hcf@helbling.de

www.helbling.de



Helbling Corporate Finance ist Mitglied von Corporate Finance International, einem weltweiten Verbund rechtlich unabhängiger Beratungsunternehmen
www.cfi-network.com



Herausforderung Fachkräftesicherung

Fünf Handlungsfelder im Fokus

Von *Bertram Brossardt, Hauptgeschäftsführer,
vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.*

Der Fachkräftemangel ist kein Drohszenario, sondern bereits Realität. Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. hat bereits im Jahr 2008 mit der Studie „Arbeitslandschaft 2030“ auf den drohenden Fachkräftemangel hingewiesen. Schon damals haben wir prognostiziert, dass 2015 – also bereits in vier Jahren – in Bayern 520.000 Fachkräfte und in Deutschland 3 Mio. Fachkräfte fehlen werden. Bis 2030 werden in Bayern 1,1 Mio., in Deutschland sogar 5,2 Mio. Fachkräfte fehlen.

Ursachen

Seither haben sich die Trends verfestigt, die die Beurteilung des Fachkräftebedarfs beeinflusst haben. Das ist zum einen der demografische Wandel: Bis 2030 wird unser Land etwa 4,1 Mio. Einwohner weniger als heute haben. Bei den 20- bis 65-Jährigen, der für den Arbeitsmarkt relevanten Altersgruppe, ist der Rückgang mit 7 Mio. Personen noch dramatischer. Der Anteil dieser Gruppe an der Gesamtbevölkerung wird von heute 61 auf 55% sinken. Diese Entwicklung hat schwerwiegende Konsequenzen, denn jede nicht besetzte Stelle führt zu Wertschöpfungsverlusten. Ganze Wertschöpfungsketten und somit weitere Arbeitsplätze werden abwandern. Damit sind Wohlstandsverluste für unsere Gesellschaft vorprogrammiert, wenn nichts getan wird.

Hybridisierung von Unternehmen

Der zweite Trend, der den Fachkräftebedarf beeinflusst, ist die Hybridisierung von Unternehmen. Durch die Kom-



Bertram Brossardt

bination eines Industrieprodukts mit Dienstleistungen, die individuell im Austausch mit dem Kunden auf dessen Bedürfnisse zugeschnitten sind, entsteht ein neues, unverwechselbares Produkt mit hohem Mehrwert. Damit haben bei fortschreitender Globalisierung und weiterer internationaler Arbeitsteilung hybride Unternehmen die besten Marktchancen. Deutschland mit seiner starken Industrie und seinem herausragenden Know-how hat hier besondere Chancen und Potenziale. Für die Beurteilung des Fachkräftebedarfs bedeutet dies, dass kundenbezogene und leistungsbegleitende Dienstleistungen wie Wartung oder Schulung einen besonderen Nachfrageschub erfahren werden.

Entwicklung zur Wissensgesellschaft

Der dritte maßgebliche Trend ist die Entwicklung zur Wissensgesellschaft. Dies bedeutet, dass Produktionstätigkeiten mit relativ niedrigen Qualifikationsanforderungen weniger werden, wissensintensive outputfernere Tätigkeiten wie Organisations-, Kommunikations-, Forschungs- oder komplexere Verwaltungsaufgaben werden dagegen an Bedeutung zunehmen.

Struktureller Fachkräftemangel

Die Studie untersucht auch, welche Qualifikationsstufen besonders vom Fachkräftemangel betroffen sind. Bereits

ZUR PERSON: BERTRAM BROSSARDT

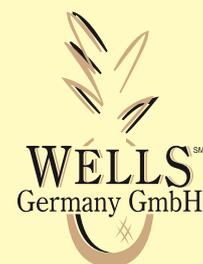
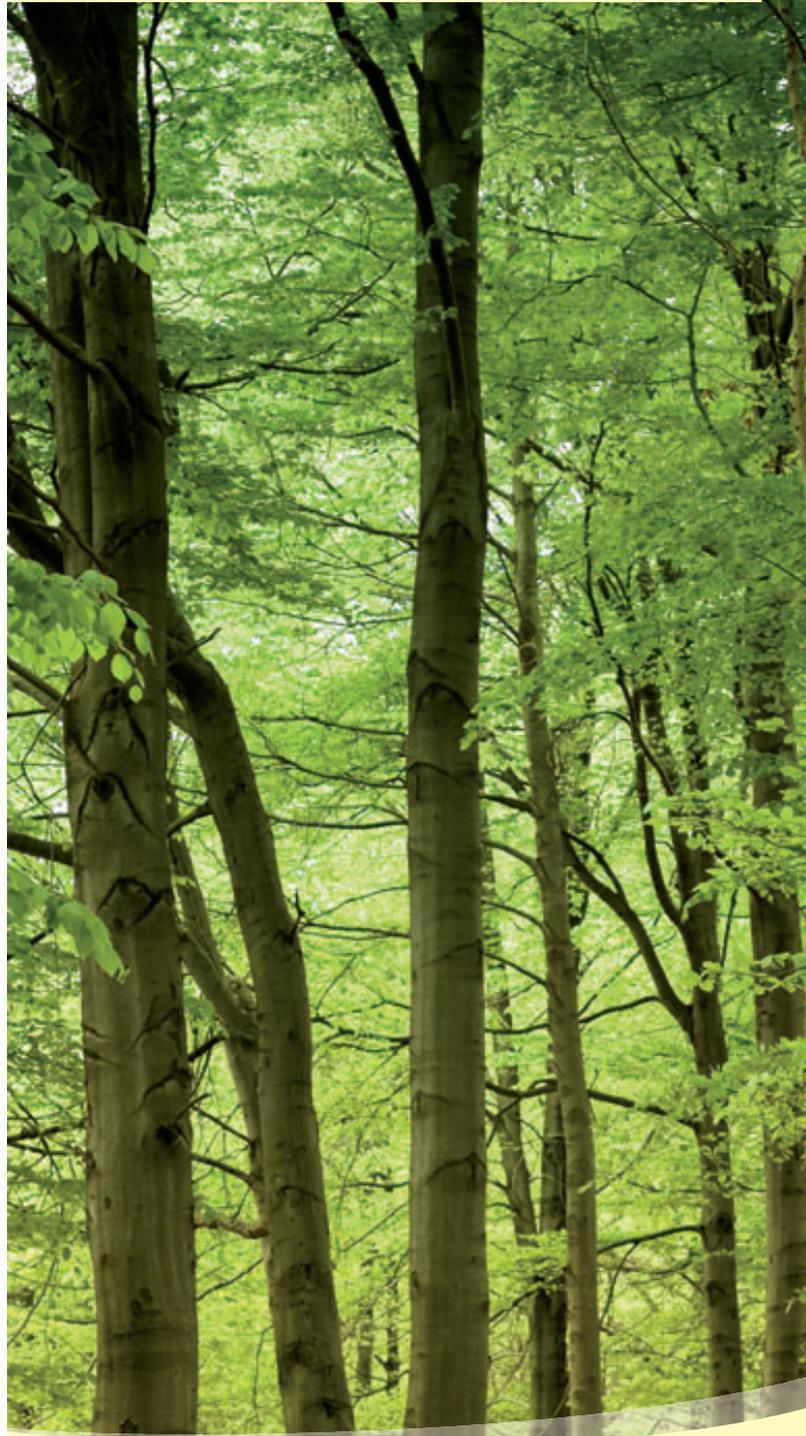
Bertram Brossardt ist Hauptgeschäftsführer der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. Die vbw ist die branchenübergreifende Interessenvertretung der bayerischen Wirtschaft und bündelt die Interessen von 100 bayerischen Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden sowie 30 Einzelunternehmen mit mehr als 3,3 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Der vbw und die bayerischem Metallarbeitgeber haben in jedem Handlungsfeld Programme aufgelegt und Modellprojekte gestartet, um die Unternehmen beim Thema „Fachkräftesicherung“ nachhaltig zu unterstützen. www.vbw-bayern.de

Und wann kommen Sie in den Wald?

2015 werden rund 1 Mio. Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss in Deutschland fehlen. Zusätzlich besteht ein Mangel an Arbeitskräften mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in Höhe von rund 1,3 Mio. Personen. Der drohende Mangel an Hochschulabsolventen wird sich bis 2030 verstärken: Dann werden fast 2,5 Mio. Personen mit Hochschulabschluss fehlen. Parallel dazu werden auch mehr als 2 Mio. Arbeitskräfte mit beruflicher Bildung gesucht. Bezogen auf einzelne Berufe heißt das: Bei Ingenieuren werden bis 2015 10% der angebotenen Stellen nicht besetzt werden können, das sind geschätzte 60.000 Stellen. Gleiches gilt für Mathematiker und Physiker. Bei sozialen Berufen und Gesundheitsberufen werden bis 2015 12 bzw. 9% der Stellen nicht besetzt werden können, das sind jeweils geschätzte 80.000 Stellen.

Fünf Handlungsfelder

Das Thema Fachkräftesicherung ist eine zentrale Herausforderung in den kommenden Jahren. Zur Bewältigung dieses Problems sind aus unserer Sicht fünf Handlungsfelder von Bedeutung. Wir müssen die Beschäftigungschancen von Arbeitslosen und von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmern verbessern. Hierzu bedarf es einer intensivierten Arbeitsvermittlung sowie einer gezielten Qualifizierung. Wir müssen die Erwerbsbeteiligung insgesamt, vor allem aber von Frauen, erhöhen. Dazu brauchen wir eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die kontinuierliche Erwerbsverläufe ermöglichen. Und wir müssen gerade Mädchen und Frauen früher für technische Berufe begeistern. Unabdingbar ist eine Verlängerung der Arbeitszeit – und zwar sowohl der Wochen- als auch der Lebensarbeitszeit. Wir brauchen eine breit angelegte Bildungsoffensive. Diese muss im frühkindlichen Alter ansetzen und über Schule und Hochschule bis hin zur Stärkung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung reichen. Und schließlich ist die gezielte Zuwanderung ein wichtiger Baustein unseres Konzepts. Wir brauchen eine an den Bedürfnissen des heimischen Arbeitsmarktes orientierte Zuwanderung von ausländischen Fachkräften und halten ein Punktesystem für am besten geeignet, diese Zuwanderung zu regeln.



Wells Germany GmbH Karlstr. 35 "Karlshöfe" 80333 München
Telefon: +49 (0)89 20602 9980 E-Mail: info@wellsgermany.com
Weitere Informationen unter www.wellsgermany.com

Ressourcen- und Energieeffizienz

Innovationen durch branchenübergreifende und interdisziplinäre Kooperationen

Von Prof. Dr. Stefanie Heiden, Hauptgeschäftsführerin der AiF

Der zunehmende Rohstoffmangel ist für die deutsche Wirtschaft Herausforderung und Segen zugleich. Verknappung, Wettbewerb und steigende Marktpreise zwingen die Unternehmen, Produkte und Prozesse laufend zu überprüfen und nach neuen energie- und ressourcensparenden Lösungen zu suchen. Dies fordert nachhaltige Unternehmens- und Technologieentwicklung gleichermaßen, es gilt innovative Produkte und Dienstleistungen für die Märkte der Zukunft zielgerichtet zu entwickeln und vor allen anderen auf den Markt zu bringen.

Innovationen durch Kooperation sind die Lösung

Wie aber erreichen Anwendungen den Markt und wie werden aus Inventionen Innovationen? Der effektivste Weg dahin geht über Kooperationen. Zu sehen, was und wie es die anderen tun, welche Möglichkeiten offen liegen oder was die angewandte Forschung in diesem Bereich zu bieten hat – das alles erfährt man in Netzwerken mit anderen Unternehmen, häufig aus ganz anderen Branchen, und im Austausch mit Wissenschaftlern. Besonders intensiv ist dieser Austausch in der industriellen Gemeinschaftsforschung. Durch die kontinuierliche und lösungsorientierte Forschungsk Kooperation ansonsten konkurrierender Firmen werden neue Technologien für ganze Wirtschaftszweige bzw. branchenübergreifend verfolgt.

Projektbeispiele Ressourceneffizienz

Für die Entwicklung einer wirksamen biologischen Komponente in einer neuartigen Wundauflage kamen Unterneh-

ZUR PERSON: PROF. DR. STEFANIE HEIDEN

Prof. Dr. Stefanie Heiden ist Hauptgeschäftsführerin der Allianz Industrie Forschung AiF. AiF ist eine nationale Organisation zur Förderung angewandter Forschung und Entwicklung für den deutschen Mittelstand. Der 1954 gegründete, industriegetragene Dachverband von 102 Branchenverbänden mit 50.000 angegliederten Unternehmen ist Träger der Industriellen Gemeinschaftsforschung und betreut gemeinsam mit der AiF Projekt GmbH und der AiF FTK GmbH, ihren Tochtergesellschaften, weitere Förderprogramme der öffentlichen Hand. Pro Jahr werden rund 600 Mio. EUR öffentliche Mittel über die AiF für den Mittelstand eingesetzt. www.aif.de

men der industriellen Biotechnologie, der Pharmazie, der Medizintechnik sowie der Textilbranche zusammen. In einem biotechnologischen Verfahren wurde der Grundstoff zur Herstellung der antimikrobiell wirkenden Peril-lasäure aus Zitruschalen, eines schwer abbaubaren Reststoffs der zitrusverarbeitenden Industrie, gewonnen. Ein Beispiel aus der Metallverarbeitung zeigt, dass mit innovativer Sensortechnik die Behandlungszeiten beim Hightech-Schmieden bis zur Hälfte reduziert werden. Das spart Energie von über 20%, verhindert mögliche Ausfallchargen und führt zu wirtschaftlicheren und energieeffizienteren Fertigungsketten. Diese innovative Technologie ist das Ergebnis einer Kooperation von zwei Forschungsinstituten aus dem Bereich Werkstoffe sowie jeweils zwei Unternehmen aus der Stahlverarbeitung und der Elektronikbranche.



Prof. Dr. Stefanie Heiden

Die Märkte der Zukunft sind nachhaltig

Die neuen Technologien, die wir heute in Deutschland entwickeln, werden bereits global nachgefragt. Die aufholende Industrialisierung der bevölkerungsreichen Länder lässt den Energiebedarf bis 2030 um 60% steigen. Dieser Entwicklung müssen wir mit ressourcenschonenden Technologien und erneuerbaren Energien begegnen. Es ist eine große Chance für die deutsche Wirtschaft, denn durch neue technologische Entwicklungen, die für nachhaltiges Wirtschaften notwendig sind, können Unternehmen wachsen. Dafür braucht es gute Vernetzung innerhalb der Wirtschaft, innerhalb der Wissenschaft und untereinander. Je früher auf der Zeitskala der Prozess- und Produktentwicklung beide Seiten zueinander finden, umso erfolgreicher. Hier ist Deutschland mit dem durch die Industrie getragenen System der vorwettbewerblichen Gemeinschaftsforschung mit dem Open-Innovation-Ansatz sehr gut aufgestellt.

We believe in German Mittelstand
www.cbseydler.com

Equity & Debt Capital Markets

Dr. Dietmar Schieber
T 069 92054-196

Designated Sponsoring

Silke Schlüsen
T 069 92054-140

Sales

Raimar Bock
T 069 92054-115

Fixed Income Trading

Gabriele Trapp
T 069 92054-203

„Man muss das eigene Schicksal selbst in die Hand nehmen“

Interview mit Hermann Bröring, Landrat, Emsland

Das einstige Armenhaus Westdeutschlands, das Emsland, ist unter Landrat Hermann Bröring in 20 Jahren zu einem blühenden Wirtschaftsstandort geworden, in dem Weltmarktführer wie die Meyer Werft, Krone und Emco ansässig sind. Kurz vor seiner Pensionierung im Oktober spricht der CDU-Mann im Interview über den Strukturwandel und zeigt, wie Politik und Wirtschaft erfolgreich an einem Strang ziehen können.

Unternehmeredition: Herr Bröring, 20 Jahre lang standen Sie an der Spitze der Emsländer Kreisverwaltung, seit 2001 als Landrat. Was hat sich in dieser Zeit am meisten verändert in Niedersachsens größtem Landkreis, der größer ist als das gesamte Saarland? Wie gelang es, die Region nach vorne zu bringen?

Bröring: Hier hat sich der Strukturwandel viel schneller vollzogen als in anderen Regionen, sozusagen im Zeitraffer. Vor 20 Jahren lag die Arbeitslosenquote bei über 10%, jetzt beträgt sie weniger als 3%. Vor 20 Jahren war das Atomkraftwerk in Lingen, das nach der Entscheidung der Bundesregierung im Jahr 2022 abgeschaltet werden soll, noch der wichtigste Energielieferant. Wenn Sie jetzt durch das Emsland fahren, dann sehen Sie überall Windkraftträder und Solaranlagen. Wir fördern das ganz zielgerichtet und konsequent. Ein aktuelles Beispiel dafür ist das interkommunale Industriegebiet „Green Energy Park A 31“ direkt an der Autobahn. Hier können sich ausschließlich Unternehmen aus dem Bereich der erneuerbaren Energie ansiedeln, deren Produkte sich nicht nur durch technische Innovationen, sondern auch durch eine CO₂-freie Herstellung auszeichnen. So wird sich – um nur ein Beispiel zu nennen – die Firma Mithras im Bereich der solarthermischen Stromerzeugung, Kälteerzeugung und Meerwasserentsalzung etablieren. Mit solchen politisch gesetzten Impulsen haben wir es geschafft, den Anteil der hier erzeugten erneuerbaren Energien auf 70% zu steigern, während es im Bundesdurchschnitt weniger als 20% sind. Dies

trägt mit dazu bei, dass sich hier ansässige Firmen im Energiesektor zu Marktführern entwickelt haben, beispielsweise Enercon, Beckmann und Vollmer oder der Global Player GE, der seine Sparte Windkraft hier im Emsland konzentriert.

Unternehmeredition: Die taz hat mal zur A 31 getitelt: „Das Emsland liegt am Arsch der Welt und die A31 ist die Rille.“ Warum sollten sich Firmen ausgerechnet hier ansiedeln?

Bröring: Jeder, der etwas genauer hinsieht, merkt schnell, dass das Emsland keineswegs der Arsch ist, sondern in zahlreichen Projekten und Branchen – bei aller Bescheidenheit – eher der Nabel der Welt. Im Umkreis von 100 Kilometern leben fast zehn Millionen Menschen. Die Fahrt nach Amsterdam oder Hamburg dauert rund zwei Stunden, und in weniger als einer Stunde bin ich im Ruhrgebiet. Das sind wichtige Absatzmärkte. Die wichtigsten Faktoren sind – nicht zwingend in dieser Reihenfolge: günstige Grundstücke, gut ausgebildete Mitarbeiter, hoher Freizeitwert, Nähe zu den wichtigsten Märkten, verlässliche Standortpolitik und kurze, schnelle Entscheidungswege.

Unternehmeredition: Nicht selten blockieren sich bei größeren Strukturprojekten, wie Stuttgart21 gezeigt hat, Bevölkerung, Politik und Wirtschaft gegenseitig. Welche pragmatischen Wege ist man im Emsland gegangen?

Bröring: Dafür gibt es ein gutes Beispiel. Die Finanzierung der A31 haben wir mit der regionalen Wirtschaft gemeinsam in die Hand genommen, weil uns die Autobahnplanung der Bundesregierung zu langsam voranging. Und eine unkonventionelle Vorgehensweise kommt jetzt auch bei der Schnellstraße E233 zum Tragen. Die Planungen werden mit öffentlichen, kommunalen, aber insbesondere auch privaten Geldern finanziert, weil wir nicht warten wollten, bis sich das Land Niedersachsen dem Planfeststellungsverfahren widmen kann. Wir übernehmen das mit Zustimmung des Landes. Dabei stimmen wir uns eng



Hermann Bröring

ZUR PERSON: HERMANN BRÖRING

Hermann Bröring geht als Landrat im Emsland im Oktober 2011 in Ruhestand. Er hat den Strukturwandel in der Region vom Armenhaus zu einem attraktiven Wirtschaftsstandort in den vergangenen 20 Jahren maßgeblich begleitet. www.emsland.de

mit den Bürgern auf deutscher und niederländischer Seite sowie den Firmen ab, um Einsprüche und Probleme wie bei Stuttgart21 zu vermeiden. Wir finanzieren vor, damit die Firmen in der Region ihre Produkte schneller zu ihren Abnehmern liefern können.

Unternehmeredition: Was gibt es denn für Produkte aus dem Emsland, die so schnell zu den Abnehmern müssen?

Bröring: Nur einige von vielen Beispielen: Neben der bekannten und hochinnovativen Meyer-Werft, die ohne Frage auf gute Verkehrswege angewiesen ist, liefert etwa Europas größter Pflanzenproduzent Emsflower von hier aus jährlich 500 Millionen Pflanzen von Portugal bis Finnland. Krone ist Marktführer für LKW-Auflieger. Die Hero-Gruppe, einer von Deutschlands führenden Glasveredlern, stattet eine Vielzahl architektonischer Gebäudehighlights in den Großstädten Deutschlands und praktisch alle Luxusjachten dieser Welt mit Glas aus. Für den Absatz von Produkten, aber auch den Austausch mit anderen Unternehmen über Innovationen sind gute Verkehrswege wichtig. Dazu zählt beispielsweise die Firma Emco, deren Novus-Büroserie ein emsländischer Designklassiker ist, der im Museum of Modern Art in New York bewundert werden kann. Die Stadt Lingen ist unter anderem mit der Rosen-Gruppe das Silicon Valley der weltweiten Pipeline-Inspektion. Audi nimmt bei uns 2013 die weltweit erste Großanlage zur Herstellung und Einspeisung von synthetischem Erdgas in Betrieb.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an Politik und Wirtschaft, um strukturschwache Regionen schneller und erfolgreicher zu attraktiven Wirtschaftsstandorten zu machen?

Bröring: So abgedroschen es vielleicht klingen mag – man muss das eigene Schicksal selbst in die Hand nehmen und die Chancen nutzen, die sich bieten. Einer unserer zentralen Erfolgsfaktoren ist dabei ohne Zweifel auch die gute Kooperation zwischen Landkreis, Kommunen und der ansässigen Wirtschaft. Wenn man sich hier zusammenrauft, die Ärmel hochkrempelt und die gemeinsamen Ziele, wie die Schaffung von Arbeitsplätzen



Die Schaufel in die Hand genommen hat Landrat Hermann Bröring (2. v.l.) in den vergangenen 20 Jahren oft, um Projekte im Emsland einzuweihen, wie hier im August dieses Jahres das neue Enercon-Werk in Haaren. Der Windkraftanlagenhersteller fertigt dort künftig Rotorblätter und stellt rund 500 Mitarbeiter ein.

und den Ausbau der Infrastruktur, konsequent verfolgt, kann man als Region sehr viel erreichen. Im Emsland haben wir so die Grundlagen für die sehr geringe Arbeitslosigkeit und die hohe Lebensqualität geschaffen, die unseren Landkreis heute auszeichnen.

Unternehmeredition: Herr Bröring, vielen Dank für das Gespräch!

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

Anzeige

Produktion

MAGAZIN

Sonderheft Finanzierung



Mit Special „Finanzierungstrends 2012 – von Beteiligungskapital bis Börsengang“

in Kooperation mit

Unternehmer
Edition

Leser der „Unternehmeredition“ können das **Sonderheft Finanzierung kostenlos** bestellen:

Alexander Zöller
Tel. +49 (0) 8191/125-345
alexander.zoeller@mi-verlag.de

Joint Ventures als Vehikel zu Entwicklungsoperationen

Rechtliche Strukturen entscheiden oft über den späteren Erfolg

Von Ronald Meißner, Rechtsanwalt, Oppenhoff & Partner

Der Erfolg von Unternehmen hängt davon ab, wie effektiv sie neue Ideen entwickeln und umsetzen können. Häufig kann dies nicht (nur) aus eigener Kraft geschafft werden; ein Joint Venture (JV) mit einem Partner kann dann das Mittel der Wahl sein. Dabei sind allerdings zahlreiche rechtliche Aspekte zu beachten.

Finanzierung und JV-Ende häufig nur unzureichend geregelt

Die Anforderungen an die vertragliche Ausgestaltung der Kooperation zwischen den Partnern eines JVs steigen parallel zum Grad der Verfestigung der Zusammenarbeit und sind dann am höchsten, wenn die Kooperation in Form einer separaten, oft zu diesem Zweck zu gründenden Gesellschaft erfolgen soll – unabhängig davon, ob in Form einer Personen- oder einer Kapitalgesellschaft. Dann ist nicht nur im Detail zu vereinbaren, welche Wirtschaftsgüter bzw. Finanzmittel die Partner dem JV zur Verfügung stellen und wie dies erfolgt. Es sollte auch geregelt werden, wie die operative Führung des JVs und deren Überwachung zu organisieren ist. Die Gesellschafter können dazu vereinbaren, dass sie geeignete Kandidaten für die Geschäftsführung benennen können und Überwachungs- und Mitspracherechte eingeräumt bekommen. Zudem kann ein Aufsichtsrat oder ein Gesellschafterausschuss eingerichtet werden. Es sollte sichergestellt sein, dass nicht einer der Partner es in der Hand hat, das JV in seiner Entwicklung zu bremsen. Die in Verträgen häufig eher formelhaft vereinbarten Zustimmungskataloge und Vetorechte reichen dazu nicht aus. Häufig ebenfalls nur unzureichend geregelt ist die Finanzierung des JVs über die anfängliche Kapital- und Liquiditätsausstattung hinaus. In der Regel wird keiner der Partner in der Anfangsphase bereit sein, sich zu einer unbeschränkten zukünftigen Finanzierung zu verpflichten. Das Fehlen



Ronald Meißner

einer verbindlichen Vereinbarung birgt aber erhebliches Streitpotenzial. Insbesondere bei der Strukturierung von JVs zwischen industriellen Partnern ist häufig eine gewisse Zurückhaltung zu erkennen, sich mit dem Fall eines Scheiterns der Zusammenarbeit auseinanderzusetzen. Die Partner sollten aber einerseits die Möglichkeiten außergerichtlicher Streitbeilegung – wie etwa Mediationsverfahren – vorsehen. Andererseits sollten die Strukturen erlauben, einen Partner, der nicht mehr bereit oder in der Lage ist, die JV-Gesellschaft in angemessener Weise zu fördern, gegen situationsangemessene Entschädigung aus dem JV auszukaufen.

IP-Schutz praxistauglich vereinbaren

Der Schutz von Know-how und geistigen Eigentumsrechten (IP) spielt eine bedeutende Rolle. Tückisch kann es werden, wenn ein Partner schon vorhandenes IP einbringt und später dieses und das neu entwickelte IP aus dem JV „retten“ möchte. Bei der Vertragsgestaltung gilt es, vor allem drei Dinge zu beachten: Das Know-how, um das es geht, muss so genau wie möglich bezeichnet werden. Danach muss ebenso genau festgelegt werden, wer damit was zu welchem Zweck wie lange tun darf und was der andere im Gegenzug dafür zu bekommen hat – und wie das jeweils kontrolliert werden kann. Es muss schließlich klar geregelt werden, wer welches Know-how auch nach Vertragsende noch verwerten darf. Von ebenso

ZUR PERSON: RONALD MEISSNER

Ronald Meißner ist Rechtsanwalt und Partner bei Oppenhoff & Partner in Köln. Die Kanzlei berät Unternehmer und Unternehmen umfassend und weltweit im Wirtschafts- und Steuerrecht. Meißner ist Teil eines Teams, das regelmäßig im Zusammenhang mit Joint Ventures berät. www.oppenhoff.eu

großer Bedeutung ist die praktische Umsetzbarkeit der Vertragsinhalte. Ein Beispiel: In einem JV-Vertrag ist die Nutzung von Zeichnungen über die Dauer des JV hinaus ausgeschlossen. Das hilft unter Umständen wenig, wenn der JV-Partner aber die tatsächliche Möglichkeit zur vertragswidrigen Nutzung hat. Der benachteiligte Partner muss davon Kenntnis erlangen, es beweisen und sich dagegen (vor Gericht) wehren können. Bei der Vertragsgestaltung ist daher zu berücksichtigen, wie die konkrete Zusammenarbeit funktionieren kann. Außerhalb von F&E-Vorhaben besteht die Gefahr des Know-how-Abflusses auch bei Vertriebs- und Produktionskooperationen. Die Erfahrung lehrt, dass bei einer vollen gemeinsamen Fertigung durch gemeinsam kontrollierte JV-Gesellschaften der Abfluss von Produktions-Know-how nur schwer zu verhindern ist. Nach dem Ende des JVs entsteht häufig Streit. Es ist sinnvoll, für die Verletzung von IP-Rechten nach Vertragsende Vertragsstrafen oder zumindest pauschalierten Schadensersatz zu vereinbaren. Denn der Schaden aus der Verletzung von IP-Rechten ist häufig schwer zu bestimmen und die Ergebnisse gesetzlich vorgesehener Schätzungen können erheblich von den Erwartungen der Parteien abweichen.

Kartellprüfung möglichst früh

Insbesondere JVs zwischen Wettbewerbern sollten möglichst früh auf ihre kartellrechtliche Zulässigkeit geprüft werden. Ein JV ist beim Bundeskartellamt anzumelden,

wenn der gemeinsame weltweite Umsatz der kontrollierenden Muttergesellschaften im letzten Geschäftsjahr 500 Mio. EUR überstiegen, mindestens ein Gesellschafter im Inland Umsatzerlöse über 25 Mio. EUR und der andere über 5 Mio. EUR erwirtschaftet hat. Dies gilt auch dann, wenn das JV bislang keine eigenen Umsatzerlöse erwirtschaftet. JVs zwischen Wettbewerbern können zudem den Wettbewerb zwischen den Müttern beschränken. Auch eine Beschränkung des Forschungs- und Entwicklungswettbewerbs kann gegen Kartellrecht verstoßen. Eine Ausnahme gilt nur, wenn die Beschränkung durch sogenannte Effizienzvorteile gerechtfertigt ist. Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn der gemeinsame Marktanteil nicht mehr als 25% beträgt.

Steuerrechtlich vorausdenken

Die gewählte Steuerstruktur sollte schließlich den Erwartungen Rechnung tragen. Gerade im Bereich der Forschung kann es vorteilhaft sein, über eine Personengesellschaft die üblicherweise anfallenden Anfangsverluste den Partnern des JV zuzuweisen. Da dies nicht für Gewerbesteuerzwecke möglich ist, bedarf es jedoch einer genauen Abwägung. Die Beteiligung eines jeden Partners am JV überschreitet regelmäßig die Schwelle von 25%. Deshalb gelten besondere Anforderungen für grenzüberschreitende Leistungsbeziehungen zwischen dem JV und den JV-Partnern. Alle Leistungen müssen angemessen vergütet werden; dies gilt es auch zu dokumentieren.

DIE ZEHN TOP-TIPPS FÜR JOINT VENTURES (JVs)

Klare Strukturen: Ob als Personen- oder Kapitalgesellschaft: Operative Führung des JVs und deren Überwachung sollte detailliert geregelt werden.

Handbremse raus: Kein Partner sollte es in der Hand haben, das JV in seiner Entwicklung zu bremsen. Formelhaft vereinbarte Zustimmungskataloge und Vetorechte reichen dazu nicht.

Verbindliche Finanzierung: Über die anfängliche Kapital- und Liquiditätsausstattung hinaus sollte klar sein, wer weiteren Finanzbedarf deckt – sonst droht Streit ums Geld.

Schutz von Know-how: Wer bringt welches Geistige Eigentum ein, wer darf damit was wie lange tun und was bekommt der andere im Gegenzug? – diese Fragen sollten geklärt werden.

Praktische Umsetzbarkeit: Die ausgeklügeltste Regelung bringt nichts, wenn sie der täglichen Zusammenarbeit zuwiderläuft.

Wertfestsetzung: Für die Verletzung von IP-Rechten nach Vertragsende sollten Vertragsstrafen oder zumindest pauschalierter Schadensersatz vereinbart werden.

Frühe Kartellprüfung: Ob ein JV beim Kartellamt anzumelden ist, richtet sich auch nach dem Umsatz der Muttergesellschaften, selbst wenn das JV keine eigenen Umsatzerlöse erwirtschaftet.

Vermeidung von Wettbewerbsverstößen: JVs zwischen Wettbewerbern können den Wettbewerb zwischen den Müttern beschränken – auch wenn es um Forschung und Entwicklung geht.

Steuervorteile: Über eine Personengesellschaft können Anfangsverluste den Partnern zugewiesen werden. Oft gelten besondere Anforderungen für grenzüberschreitende Leistungen.

Das Scheitern planen: Es sollten Möglichkeiten alternativer Streitbeilegung festgelegt werden sowie Wege, Partner gegen situationsangemessene Entschädigung aus dem JV auszukufen.

Herausforderung Fachkräftemangel

Neue Wege durch Web 2.0, Mentoring und Headhunting

Von Daniel King, Unternehmensberater

Fachkräftemangel ist das Thema des Jahres. Laut einer Studie des Bundes der Selbstständigen – Gewerbeverband Bayern e.V. kämpft mittlerweile jeder vierte Betrieb um qualifizierte Mitarbeiter. Längst ist daher auch für Unternehmen klar, dass neue Lösungswege bei der Personalsuche gefragt sind. Doch wie finden sie geeignete Fachkräfte, ohne die Prozesse im Betrieb zu stören und hohe Kosten zu verursachen? Unterstützung bieten Personalberater, die nicht nur über das nötige Know-how, sondern auch über die entsprechenden Kanäle verfügen. Gerade mittelständische Unternehmen können so teure Fehlbesetzungen vermeiden.

Wirtschaftlicher Schaden durch personelle Vakanz

Oft schlägt der wirtschaftliche Schaden, den eine personelle Vakanz im Unternehmen hervorruft, gleich doppelt zu. Denn nicht nur die unbesetzte Stelle und der damit verbundene Leistungsausfall schwächen das Unternehmen. Auch auf dem Weg zur neuen Stellenbesetzung geht viel Produktivität verloren. Zum Beispiel, indem weitere Mitarbeiter oder die Unternehmensleitung bei der Suche, Auswahl und Einarbeitung einer geeigneten Fachkraft für einen längeren Zeitraum eingebunden sind. Zudem wird von Unternehmen immer mehr ein Umdenken und Angleichen an internationale Standards bei der Personalsuche gefordert. Wurden Fachkräfte früher hauptsächlich über klassische Wege wie Printanzeigen angesprochen, stehen heute viele unterschiedliche Kanäle bereit. Das Web 2.0 gewinnt dabei immer weiter an Bedeutung. Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Faktor ist das frühzeitige Identifizieren von Nachwuchskräften schon in der Ausbildungsphase bzw. während des Studiums. Besonders Unternehmen aus dem Mittelstand stehen diese Möglichkeiten nur selten offen, und so verpassen sie Chancen, neue Mitarbeiter zu finden.

Neue Wege bei der Personalsuche

Einen Ausweg bieten professionelle Personalberater, die mit ihren bestehenden Kontakten und Erfahrungen eine

wesentlich breitere Basis an Top-Bewerbern bieten als die klassische Stellenanzeige. Beispielsweise durch Headhunting. So können auch Mitarbeiter gewonnen werden, die bisher nicht aktiv auf der Suche waren. Trotzdem unterschätzen mittelständische Unternehmen nach wie vor den Nutzen von Personalberatungen bei der Suche und Förderung neuer Mitarbeiter. Viele schrecken dabei in erster Linie vor vermeintlich hohen Kosten zurück. Dabei sind diese durchaus überschaubar. Eine Fehlbesetzung hingegen kostet das Unternehmen laut einer Kienbaum Vergütungsstudie 1,5 bis 3 Jahresgehälter, und eine Kündigung nach nur zwei Wochen schon rund 2.000 EUR. Zum anderen ist die Zeitersparnis für den Kunden erheblich, wenn dieser das Schalten von Anzeigen, das Ansprechen von Kandidaten, das Sichten der Bewerbungsunterlagen mit anschließender Vorselektion etc. an einen erfahrenen Dienstleister übertragen und sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann. Hinzu kommt der Know-how-Vorsprung der Personal-Profis, wenn es darum geht, unter den Bewerbern die „Spreu vom Weizen“ zu trennen.

Berater als Begleiter in der Personalentwicklung

Jenseits der reinen Akquise übernehmen Personalberater zudem immer häufiger die Aufgabe, neue Mitarbeiter auf ihrem weiteren Weg im Unternehmen zu begleiten und die Personalentwicklung insgesamt zu unterstützen. Durch ihre umfassenden Kenntnisse betriebsinterner Abläufe ist es ihnen möglich, nicht nur die Fachkraft beim Einfinden in den neuen Betrieb zu unterstützen, sondern auch gleichzeitig den Grundstock für eine erfolgreiche Arbeit zu legen. Durch ihre beratende Tätigkeit von der Personalsuche bis zur Einarbeitungsphase überwiegt die Arbeitsentlastung durch Personalberater für Unternehmen zudem in solchem Maß, dass die durch sie anfallenden Kosten mehr als kompensiert werden.



Daniel King

ZUR PERSON: DANIEL KING

Daniel King ist Unternehmensberater. Die in Bremen ansässige Unternehmensberatung Daniel King besteht seit 2007 und ist spezialisiert auf die Beratung kleiner und mittelständischer Firmen. Das beinhaltet die begleitende Mitarbeit an komplexen Entwicklungsprozessen. www.danielking.de



Oft verstellt das Tagesgeschäft den Blick auf das Wesentliche.

Als externer Partner sehen wir manches klarer, unbefangener und lösungsorientiert.

Als unabhängige Prüfungs- und Beratungsgesellschaft gehören wir mit über 850 Mitarbeitern zu den zehn großen, etablierten Unternehmen der Branche in Deutschland. Wir sind Mitglied bei NEXIA International.

Rufen Sie Ihre persönlichen Ansprechpartner an oder besuchen Sie uns im Internet unter: www.ebnerstolz.de

RA StB Thomas Krönauer, LL.M.

Tel.: + 49 89 549018-212

thomas.kroenauer@ebnerstolz.de

StB Prof. Dr. Thomas Zinser

Tel.: + 49 89 549018-222

thomas.zinser@ebnerstolz.de

Ebner Stolz Mönning Bachem | Wirtschaftsprüfer | Steuerberater | Rechtsanwälte | Partnerschaft
Arnulfstraße 27 | 80335 München | Tel.: + 49 89 549018-0 | Fax: 49 89 549018-241

Berlin | Bonn | Bremen | Düsseldorf | Frankfurt | Hamburg | Hannover | Kiel | Köln | Leipzig | München | Reutlingen | Siegen | Solingen | Stuttgart

Innovationskraft stärken

Der Mittelstand verschenkt Wettbewerbsvorteile

Von Frank Ferchau, Ferchau Engineering

Deutsche Firmen müssen ihren Innovationsvorsprung international halten. Dazu brauchen sie Personal. Doch gerade mittelständische Unternehmen tun sich schwer, im Fachkräftemangel nach alternativem Know-how zu suchen.

Herausforderung Fachkräftemangel

Die sogenannten BRIC-Staaten, Brasilien, Russland, Indien und China, haben laut OECD-Studie bemerkenswert hohe Zuwachsraten beim Anteil der Hochqualifizierten an ihrer Bevölkerung. In China erfreuen sich die MINT-Studienfächer großer Beliebtheit, während hierzulande der Ingenieurmangel weiter wächst. Der Verein Deutscher Ingenieure spricht von 69.000 offenen Stellen. Das birgt in der Tat das oft kolportierte Risiko, dass die Chinesen unsere Produkte bald besser nachahmen, als wir Deutschen sie entwickeln können. Der Konkurrenz-, aber auch der Preisdruck an den internationalen Märkten steigt. Aus diesem Fakt schließt der Mittelstand in Deutschland folgerichtig, dass er noch intensiver in seinen Vorsprung in punkto Produktqualität und Innovationskraft investieren sollte. In der Konsequenz bedeutet das: Der Mittelstand muss sich trotz Fachkräftemangel das existenziell wichtige Know-how und die Kreativität erfahrener Mitarbeiter sichern. Wer jetzt abwartet, bis die Politiker das Fachkräfteproblem gelöst haben, der vergibt Wettbewerbsvorteile – alternative Strategien zum Transfer von Wissen wie Outsourcing sollte der Mittelstand darum unbedingt prüfen.

Mögliche Lösungswege

Die Bundesregierung setzt beim Thema Fachkräftesicherung darauf, Arbeitslose weiter zu qualifizieren und Frauen sowie ältere Fachkräfte besser ins Arbeitsleben zu integrieren. Bis entsprechende Maßnahmen beschlossen sind und im Markt greifen, kann es für so manches Unternehmen bereits zu spät sein. Hoffnung auf kurzfristige Abhilfe schüren derzeit Fachkräfte aus dem krisengeschüttelten EU-Ausland, namentlich aus Spanien und

Griechenland. Aber hier ist zu berücksichtigen, dass diese Entlastung vom Fachkräftemangel nicht nur kurzfristig, sondern auch kurzlebig ist, weil die meist jungen Experten Deutschland lediglich als Zwischenstopp sehen.

Outsourcing als Alternative

Wie überbrückt die Wirtschaft also den Mangel? In der beschriebenen Lage kommt den IT- und Engineering-Dienstleistern eine Rolle zu, die für den Standort Deutschland entscheidend sein wird. Denn Dienstleister sind in der Lage, dem Mittelstand flexibel einsetzbares Know-how zur Verfügung zu stellen und den Fachkräftemangel abzdämpfen. Doch mittelständische Unternehmen tun sich oft etwas schwer damit, alternative Strategien wie Outsourcing in Betracht zu ziehen. Viele würden am liebsten alle Prozesse unter ihrem eigenen Dach behalten und sind misstrauisch gegenüber beispielsweise Engineering-Dienstleistern. Dabei würde eine Zusammenarbeit dem mittelständischen Unternehmen erlauben, sich auf die Pflege der Kernkompetenz zu konzentrieren. Der Austausch zwischen Mitarbeitern der Stammebelegschaft und jenen des Dienstleisters löst in den Entwicklungsteams innovative Impulse aus und motiviert.

Fazit:

Einige Mittelständler trauen den Mitarbeitern der Dienstleistungsunternehmen nicht zu, dass sie sich auskennen, egal ob mit der Technik, mit der Branche oder auch nur mit den Gegebenheiten der Region. Das sind unbegründete Vorbehalte, denn auch auf dem Markt der Engineering-Dienstleister gibt es verschiedene Anbieter. Unternehmer aus dem Mittelstand sollten darauf achten, dass der Dienstleister ähnliche Werte vertritt und gegebenenfalls auch aus dem Mittelstand stammt. Die Qualität der Zusammenarbeit nimmt außerdem zu, wenn Kundenbetreuer und Mitarbeiter des Dienstleisters in kurzer Distanz zum mittelständischen Betrieb niedergelassen sind.



Frank Ferchau

ZUR PERSON: FRANK FERCHAU

Frank Ferchau ist geschäftsführender Gesellschafter des Familienunternehmens Ferchau Engineering. Der Engineering-Dienstleister beschäftigt mehr als 4.500 Ingenieure und IT-Consultants in über 50 Standorten sowie über 60 Technischen Büros. www.ferchau.de

Kristallwachstum oder Markenführung im Familienunternehmen

Das Geschäftsjahr als Taktgeber ist abgeschafft

Von Philipp Steiff und Erich Posselt

Markenführende Familienunternehmen benötigen ein passendes Verständnis von Wachstum und Innovation – behutsam nach links und rechts, kraftvoll nach vorne. Der Neuerungsdrang als solcher hat noch selten Neues geschaffen oder einen vorhandenen Wert gesteigert. Man denke an den jüngsten Positionierungsschwenk bei Schlecker, das rasche Ende nach den Hakenschlägen im Sortiment der Marke Steilmann oder den Verlust der Familienfirma Berentzen durch wahllose Zukäufe.

Wachstum durch Beständigkeit

Familienunternehmen benötigen Innovationen im Sinne einer Fortschreibung des Besten und Bleibenden. Was aber ist das Beste und Bleibende, wenn wir einmal über den einzelnen selbst erfolgreichen Geschäftsprozess hinaus denken? Es ist der große Bogen der Marke. Das Familienunternehmen und die Marke sind einander versprochen. Wie zwei handgenähte Schuhe sollen sie ein Leben lang halten und miteinander dieselben Wege gehen. Die natürlichen Gesetze der Markenbildung ergänzen aufs Schönste den Zähigkeits- und Widerstandsanspruch des Familienunternehmens. Gemeinsam stehen sie für einen anderen, nachhaltigeren, still glänzenden Wachstumsbegriff. Das zeigt anschaulich die aktuelle Kampagne von Hipp; Vater und Sohn treten gemeinsam auf; das Markenversprechen „Dafür stehe ich mit meinem Namen“ wird an die nächste Generation vererbt. Die Marke Warsteiner, nach Jahren der Fremdführung gezeichnet von trendiger Ausuferung, scheint unter der neuen jungen Familieneigentümerin wieder kompakter und dichter geworden zu sein. Zwei Beispiele für einen überzeugenden Zusammenklang von Familien- und Markenwerten.

Innovation durch Besinnung

In beiden Fällen ist es gelungen, den Gründungsfunken und den Gestaltungswillen, die Erziehungsfähigkeit der



Philipp Steiff und Erich Posselt

Vorgänger und den Anpassungsspielraum der Nachfolger, die stete Besinnung auf die Familientugenden, schließlich die Heranbildung von Mehrgenerationen-Unternehmerschaften, Mehrgenerationen-Belegschaften und Mehrgenerationen-Kundschaften zu begreifen, zu beschreiben und zu bespielen. Diese wahren Innovationstreiber lebendig zu halten oder wieder lebendig werden zu lassen, immer mit dem Ziel eines stillen stetigen Wachstums, gehört zu den wunderbaren Möglichkeiten des heute erreichten Standes der Markentechnik. Mitunter helfen der rasche Blick und der sichere Schnitt eines erfahrenen Gärtners. Denn Wachstum ist nicht Wucherung. Die wilde Markenwiese ist häufig schön, aber selten wirtschaftlich. Die Markentechnik kennt darum auch den weisen Beschnitt nach links und rechts, zugunsten einer substanzielleren Innovation nach vorne.

Fortbestand durch Horizonterweiterung

Fazit: Marke ist kein Ziel, sondern eine Methode, um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien erfolgreicher werden zu lassen. Die Marke wird zur Lebensader für den Fortbestand des Unternehmens und für ein stilles Wachstum und substanzielle Innovationen über viele Generationen hinweg. Ein gemächliches Kristallwachstum erscheint dabei als angemessener Ansatz für die Markenführung im klassischen Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Dazu gehört ein Betrachtungs- und Gestaltungshorizont von zehn bis 100 Jahren. „Das Geschäftsjahr als Taktgeber ist abgeschafft“, so lautet die Botschaft der geschäftsführenden Eigentümer an ihre stärker trend- und termingetackelten Pendanten aus den Publikumsgesellschaften.

ZU DEN PERSONEN: PHILIPP STEIFF UND ERICH POSSELT

Philipp Steiff, 49, kommt aus der klassischen Markenkommunikation, hinzu kommen die persönlichen Erfahrungen aus einem Familienunternehmen der Spielwarenbranche. Erich Posselt, 39, ist Strategieberater für Corporate Identity und Design, Moderator der XING Fachgruppe „Marke“ sowie Mitbegründer des „Forum Markentechnik“ in Frankfurt am Main. www.steiff-posselt.de

„Einen optimalen Finanzierungsmix gibt es nicht von der Stange“

Interview mit Dr. Marcus Lingel, persönlich haftender Gesellschafter, Merkur Bank KGaA

Die Merkur Bank aus München betreut mittelständische Firmenkunden mit Umsatzgrößen von 5 Mio. bis 50 Mio. EUR. Im Interview spricht Dr. Marcus Lingel, persönlich haftender Gesellschafter der Merkur Bank, über die häufigsten Instrumente und neue Trends der Innovations- und Wachstumsfinanzierung.

Unternehmeredition: Herr Dr. Lingel, was sind die häufigsten Instrumente der Innovations- & Wachstumsfinanzierung?

Lingel: Es gibt in der Finanzbranche viele moderne innovative Instrumente. Unsere Erfahrung ist, dass die meisten mittelständischen Firmenkunden mit innovativen Instrumenten wenig anfangen können und sich nach wie vor auf die klassische Bankfinanzierung in Verbindung mit Fördermöglichkeiten konzentrieren.

Unternehmeredition: Welche neuen Trends erkennen Sie?

Lingel: Auffällig ist, dass die Unternehmen seit der Finanzmarktkrise verstärkt auf die Innenfinanzierungskraft und auf den Zuwachs von Eigenkapital setzen, um sich von der Finanzbranche unabhängiger zu machen. In den letzten zwei Jahren sind in unserem Haus die Einlagenbestände der Firmenkunden überproportional stark gewachsen. Größere Mittelständler, die weniger zu unserem Kundenkreis gehören, ziehen immer stärker den direkten Zugang zum Kapitalmarkt in Erwägung (Platzierung von Unternehmensanleihen). Neben der klassischen Kreditfinanzierung finanzieren sich mittelständische Betriebe verstärkt über Lieferanten. Finanzierungsmodelle wie Leasing und Factoring nehmen weiter an Bedeutung zu. Insgesamt ist die Tendenz spürbar, sich von seinen Banken unabhängiger zu machen und auch die Finanzierungspartner breiter zu streuen.

ZUR PERSON: DR. MARCUS LINGEL

Dr. Marcus Lingel ist persönlich haftender Gesellschafter der Merkur Bank KGaA mit Sitz in München. Die mittelständische Privatbank bietet ihre Dienstleistungen vor allem Privatkunden, mittelständischen Unternehmen sowie Bauträgern und Leasinggesellschaften an. www.merkur-bank.de



Dr. Marcus Lingel

Unternehmeredition: Was gehört aus Ihrer Sicht zu einem guten Finanzierungsmix?

Lingel: Zu einem guten Finanzierungsmix gehört sehr viel, das kann nicht von der Stange produziert werden. Hier stehen die individuellen Anforderungen im Fokus. Die Vielfalt der Unternehmensaktivitäten, die Zukunftsplanung und vieles mehr sind immer individuell und ganzheitlich zu analysieren. Daraus sind dann maßgeschneiderte Lösungen für das jeweilige Unternehmen zu erarbeiten. Neben Bankprodukten sind auch Förderkredite, Leasing und Factoring einzubeziehen. Auch die Frage der Innenfinanzierungskraft und der Eigenkapitalbildung wird mit den Kunden besprochen, da diese Faktoren auch Einfluss auf das Rating der Firmenkunden haben. Gerade diese Themen besprechen wir mit dem Unternehmen sehr transparent und ganz offen.

Unternehmeredition: Wie finanzieren Sie Ihr eigenes Wachstum?

Lingel: Auch wir sind ein mittelständischer Betrieb mit verschiedenen Finanzierungsquellen. Wir achten auf eine ordentliche Eigenkapitalquote und auf eine hohe Innenfinanzierungskraft. Von daher werden wir unser Wachstum zu einem guten Teil aus Eigenkapital finanzieren. Darüber hinaus spielt als Bank die Frage der Refinanzierungsquellen eine bedeutende Rolle. Wir haben uns auf Einlagen unserer Privat- und Firmenkunden konzentriert, was aufgrund der zum Teil langjährigen Geschäftsverbindungen für uns eine hohe Sicherheit und Kontinuität bedeutet. Wir haben uns bewusst nicht über den Kapitalmarkt refinanziert, da wir diese Volatilität mit unserer langfristig ausgerichteten Geschäftsstrategie nicht vereinbaren können.

Unternehmeredition: Herr Dr. Lingel, danke für das Gespräch.

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

Erfolg

»Mit der BayBG erfolgreich durchgestartet...«

*Peter Ledermann und Dr. Sebastian Wieser,
Vorstände der Mercateo AG, München*



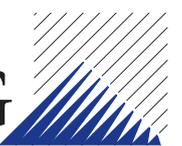
»Nach der erfolgreichen Entwicklung unserer Handelsplattform für Geschäftskunden war uns weiteres Eigenkapital zur Beschleunigung des Markteintritts und zum Ausbau unseres Teams sehr willkommen. Die stille Beteiligung der BayBG war für uns die ideale Kombination aus Kapitalzufluss und Eigenkapitalverstärkung ohne die bestehenden Gesellschafterverhältnisse zu verändern.«

Dr. Sebastian Wieser und Peter Ledermann haben die Mercateo AG aufgebaut und kontinuierlich weiter entwickelt. Mit hunderttausenden registrierten Geschäftskunden und über 7 Millionen Artikeln im Angebot gehört Mercateo mittlerweile zu den größten Online-Händlern.

Eigenkapital. Beratung. Netzwerk.

www.baybg.de

Peter.Pauli@baybg.de · Tel. 089 12 22 80-302

BayBG 
Bayerische
Beteiligungsgesellschaft mbH

Was kann der Investor zum Erfolg beitragen?

Innovationsfinanzierung mithilfe von Beteiligungsgesellschaften

Von Dr. Thorsten Möller, Mitglied der Geschäftsleitung,
WGZ Initiativkapital GmbH

In vielen technologisch geprägten Branchen sind kontinuierliche Produkt- oder Prozessinnovationen als kritischer Erfolgsfaktor anzusehen, der maßgeblich die zukünftige Entwicklung der daran beteiligten Unternehmen beeinflusst. In einem globalisierten Marktumfeld kann jedoch das Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit zur regelmäßigen Vorfinanzierung von Innovationen einerseits und dem wachsenden internationalen Kosten- und Wettbewerbsdruck andererseits schnell zur Zerreißprobe für mittelständische Unternehmen werden.

Strategische Finanzierungsoption

Eine strategische Finanzierungsoption zur Bewältigung dieser Herausforderungen besteht darin, geplante Innovationsvorhaben gemeinsam mit einer Beteiligungsgesellschaft zu realisieren. Die Finanzierung von Innovationen erfolgt in diesem Fall über externes Eigenkapital in Form einer offenen (Minderheits-)Beteiligung. Da die Beteiligungsgesellschaft keinerlei vertragliche Vergütungsansprüche hat, können die eingeworbenen Mittel während der gesamten Dauer ihrer Beteiligung am Unternehmen vollständig zur Finanzierung von Wachstum durch Innovationen eingesetzt werden. Obwohl bereits seit Langem im deutschen Markt angeboten, ist dies immer noch eine Handlungsalternative, die trotz ihrer Attraktivität meist nicht „auf dem Radarschirm“ mittelständischer Unternehmer auftaucht. Anhand einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse empirischer Studien soll daher nachfolgend dargestellt

ZUR PERSON: DR. THORSTEN MÖLLER

Dr. Thorsten Möller ist Mitglied der Geschäftsleitung der WGZ Initiativkapital GmbH. Die Beteiligungsgesellschaft der WGZ Bank mit den Geschäftsfeldern Minderheitsbeteiligungen und Mezzanine-Finanzierungen legt ihren Fokus auf mittelständische Unternehmen.
www.wgz-ik.de



Dr. Thorsten Möller

werden, welchen Mehrwert die Zusammenarbeit mit einer Beteiligungsgesellschaft bei der Innovationsfinanzierung bietet.

Mehrwert von Beteiligungsgesellschaften

Zunächst stellt die Beteiligungsgesellschaft über die Bereitstellung der benötigten Mittel die Realisierbarkeit von Innovationsvorhaben sicher, für die eine alternative Finanzierungsquelle entweder nicht oder zumindest nicht in ausreichender Höhe zur Verfügung steht. Dadurch bietet sich dem Unternehmen einerseits eine Wachstums- und Entwicklungsperspektive, andererseits eine Chance zum Erhalt oder zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit. Mit Beteiligungskapital finanzierte Unternehmen entwickeln nach Beitritt des Investors zwar nicht mehr innovative Produkte als vorher, aber es zeigt sich, dass sie ihre Innovationsvorhaben erfolgreich auf jene Bereiche fokussieren, in denen sie besondere Stärken aufweisen und/oder ein höheres Renditepotenzial zu erwarten ist. Beteiligungsgesellschaften treiben zudem aktiv die Vermarktung bzw. die professionelle Kommerzialisierung von Innovationen voran und tragen damit zu einem erhöhten bzw. beschleunigten Umsatz-

wachstum des Unternehmens bei. Auch mit zusätzlichem Know-how und ihrem Kontaktnetzwerk bringen sich Beteiligungsgesellschaften in die von ihnen finanzierten Unternehmen ein und unterstützen somit deren erfolgreiche Weiterentwicklung – etwa über die Optimierung der Finanzierung oder die Einführung neuer Managementtechniken, Organisationsstrukturen oder Strategien.

Höhere Risikotragfähigkeit

Schließlich sollte der Fall, dass Innovationsvorhaben nicht den gewünschten Markterfolg haben könnten, aus unternehmerischer Sicht bedacht sein. Die zusätzlichen Mittel der Beteiligungsgesellschaft erhöhen die



Die Mittel der Beteiligungsgesellschaft erhöhen die Risikotragfähigkeit der Unternehmen.

Risikotragfähigkeit der von ihnen finanzierten Unternehmen, sodass etwaige Planverfehlungen nicht gleich existenzbedrohend wirken. Insgesamt zeigt sich, dass Beteiligungsgesellschaften im Hinblick auf Innovationen weit mehr als eine reine Finanzierungsfunktion wahrnehmen. Wesentliche zusätzliche Mehrwerte für mittelständische Unternehmen sind eine fokussierte Entwicklung und aktivere Vermarktung von Innovationen sowie eine verbesserte Risikotragfähigkeit.



Westerhamer Specials

■ Westerhamer Gesundheitstage 2011

“To burn or to burn out”

Gesundheit – Leistung – Resilienz ...

Infos, Praxis und mehr!

12. und 13. Dezember 2011

■ 2. Westerhamer Business-Coachingtage 2011

“Leadership meets Coaching”

Der Treffpunkt für Führungskräfte,
Personalmanager und Coaches!

Vorträge – Workshops – Networking

02. und 03. Dezember 2011

Info und Anmeldung:

juraschek@muenchen.ihk.de

Rita Juraschek

Telefon 08063 91-274

■ Westerhamer Unternehmertag: Mediation & Co.

Alternative Konfliktlösungsmöglichkeiten für den Mittelstand

11. November 2011

■ Westerhamer General Management-Training (IHK)

Direkt umsetzbares Managementwissen

Erprobt – praktisch – kompakt

10 Tage in 3 Modulen

November 2011 bis Januar 2012

plus Workshop-Transfertag (14. Mai 2012)

Info und Anmeldung:

fabian@muenchen.ihk.de

Gabriele Fabian

Telefon 08063 91-272



„Als Bank revolutionieren wir das Working-Capital-Management“

Interview mit Dr. Uwe-Peter Hastedt, Vorstand, Deutsche Revo AG

Dr. Uwe-Peter Hastedt will mit der Deutschen RevoBank ein neues Kapitel in der Unternehmensfinanzierung aufschlagen. Die Bank befindet sich noch im Gründungsstadium, die Aufnahme des Geschäftsbetriebes ist im 1. Quartal 2012 geplant. Im Interview spricht er über sein Geschäftsmodell und den weiteren Zeitplan.

Unternehmeredition: Herr Dr. Hastedt, was zeichnet Ihr Geschäftsmodell aus, welchen innovativen Ansatz verfolgen Sie?

Hastedt: Die Deutsche RevoBank geht einen völlig neuen Weg in der Finanzierung von Vorräten, Waren, Forderungen und beweglichem Anlagevermögen. Das Besondere an unserem Geschäftsmodell ist die Verbindung von innovativen Working-Capital-Lösungen mit der Finanzkraft einer Bank. Wir kaufen das Working Capital und finanzieren Unternehmen bilanzneutral. Mit der konsequenten Ausrichtung auf das Working Capital haben wir ein Alleinstellungsmerkmal im Bankenbereich. Einen Schwerpunkt werden wir im Bereich der Vorräte und Waren haben. Hier integrieren wir uns in die bestehenden Lieferketten zwischen Lieferanten und Kunden. Konkret sieht das Produkt RevoTrade so aus: Wir erwerben die Vorräte und Waren von Lieferanten und veräußern diese mit zeitlicher Verzögerung an unsere Kunden. Für die Lieferanten bedeutet das sofortigen Umsatz, Bestandsabbau und Liquidität. Für die Kunden bewirkt RevoTrade eine maßgeschneiderte und bilanzneutrale Just-in-time-Lieferung durch den Kauf bei Bedarf. Die Verfügbarkeit der gewünschten Vorräte und Waren ist durch die Bevorratung der Deutschen RevoBank jederzeit gewährleistet. Als Bank revolutionieren wir das Working-Capital-Management, da wir zugleich optimieren und finanzieren. Wir steigern die Liquidität, stärken die Eigenkapitalquote und entlasten die Bilanz. Und dies bedeutet ein verbessertes Rating für die Unternehmen. Diese Bausteine erhöhen die unternehmerischen

ZUR PERSON: DR. UWE-PETER HASTEDT

Dr. Uwe-Peter Hastedt ist Vorstand und Gründer der Deutschen Revo AG. Zuvor war er Geschäftsführender Gesellschafter und Gründungsmitglied der MHB-Gruppe, die sich seit 1998 auf Working-Capital-Finanzierungen spezialisiert hat. www.deutsche-revo.de



Dr. Uwe-Peter Hastedt

Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten in Wachstums- und in Krisenzeiten. Zudem wird mit der Bankgründung eine nachhaltige Refinanzierung der Revo-Produkte gesichert, die seit Jahren mit einem Volumen von bis zu 300 Mio. EUR erfolgreich umgesetzt werden.

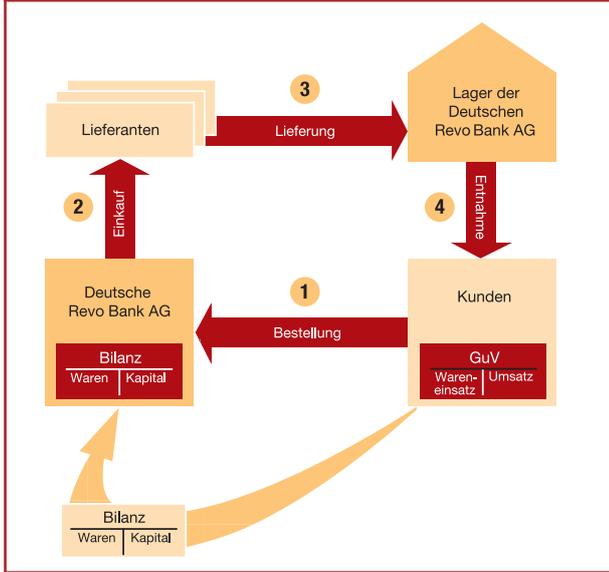
Unternehmeredition: Welche Klientel haben Sie im Visier? Außerdem suchen Sie Unternehmen nicht nur als Kunden, sondern auch als Investoren. Welcher Vorteil liegt darin aus Unternehmenssicht?

Hastedt: Unsere Zielkunden sind mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 10 Mio. EUR mit Geschäftssitz in Deutschland. Eine Einschränkung auf bestimmte Branchen erfolgt nicht. Das Einzelengagement sollte zwischen 0,5 und 5 Mio. EUR liegen. Mit einer Beteiligung von Kunden wollen wir den wachsenden Eigenkapitalbedarf decken und sicherstellen, dass die Deutsche RevoBank sich um die Belange des Mittelstands kümmert. Von unserem „genossenschaftlichen“ Ansatz profitieren Kundeninvestoren gleich doppelt: Als Aktionär können sie eine Finanzierung bis zum Siebenfachen ihrer Beteiligung erhalten und verdienen zusätzlich am Gewinn der Bank.

Unternehmeredition: Ihre Bank befindet sich noch im Gründungsstadium, die Aufnahme des Geschäftsbetriebes ist im 1. Quartal 2012 geplant. Wie ist der aktuelle Stand, wie sieht der konkrete Zeitplan aus?

Hastedt: Derzeit sind wir vor allem mit der bis zum 31.12. laufenden Kapitalerhöhung von 14 Mio. EUR beschäftigt.

ABB. 1: REVO TRADE – EINE INNOVATIVE WORKING-CAPITAL-FINANZIERUNG FÜR VORRÄTE UND WAREN



Die Deutsche Revo Bank optimiert und finanziert den Wertschöpfungsprozess zwischen Lieferant und Kunde. Ausgehend von einer Bestellung des Kunden bei der Deutschen Revo Bank (1) erwirbt diese die Vorräte oder Waren bei den Lieferanten (2). Die Deutsche Revo Bank bezahlt die Lieferanten und wird juristischer und wirtschaftlicher Eigentümer der Vorräte und Waren (3). Diese werden bei Bedarf von den Kunden aus dem Lager der Deutsche Revo Bank entnommen und erst dann bezahlt (4). Bestehende Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden in Revo Trade einbezogen und beibehalten, das Supply Chain Management wird nur minimal verändert. Aufgrund der Wettbewerbsvorteile des Produkts Revo Trade sieht die Deutsche Revo Bank hier den Schwerpunkt ihrer künftigen Aktivitäten.

Hier suchen wir weitere Investoren mit Unternehmergeist und Affinität für ein solides Grundgeschäft – vor allem mittelständische Unternehmen und Privatinvestoren. Parallel dazu laufen Personalgespräche, insbesondere zur Besetzung der Bankvorstände. Zugleich arbeiten wir am Erlaubnis Antrag für die BaFin, der wir das Geschäftsmodell bereits erfolgreich vorgestellt haben.

Unternehmeredition: Herr Dr. Hastedt, danke für das Gespräch!

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

Anzeige



KUHNEN & WACKER Patent- und Rechtsanwaltsbüro

KONTINUITÄT, QUALITÄT UND STRATEGIE ...

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



„Es gibt keinen vergleichbaren Wettbewerber“

Interview mit Torsten Kleser, Vorstand, Capflow AG

Die Vorfinanzierung von Aufträgen erfolgt in Unternehmen meist aus eigener Kraft oder über Bankkredite. Im Falle von Liquiditätsengpässen laufen Unternehmer Gefahr, Aufträge zu verlieren. Diese Lücke will die bankenunabhängige Capflow AG schließen. Im Interview spricht Capflow-Gründer und Vorstand Torsten Kleser über sein Geschäftsmodell und für welche Unternehmen dieses Finanzierungsinstrument geeignet ist.

Unternehmeredition: Herr Kleser, wie sieht Ihr Geschäftsmodell aus?

Kleser: Capflow hat sich spezialisiert auf die Auftragsvorfinanzierung mittelständischer Unternehmen. Wir finanzieren Aufträge bereits bei Auftragserteilung ab einem Volumen von 150.000 EUR mit Laufzeiten zwischen einen und sechs Monaten. Durch unsere individuelle und praxisorientierte Herangehensweise begegnen wir den Bedürfnissen des Mittelstandes und können eine Kapitalauszahlung innerhalb von drei Wochen ermöglichen. Mit diesem Geschäftsmodell gehen wir neue Wege und stellen dem Markt eine flexible Finanzierungsalternative zur Verfügung, die die Abhängigkeit von den Hausbanken reduziert.

Unternehmeredition: Wie kamen Sie auf die Idee, Capflow zu gründen?

Kleser: Ich wurde quasi von den Mittelständlern dazu getrieben. Aus meinem beruflichen Werdegang kenne ich die Herausforderungen, die mittelständische Unternehmen in Fragen der Liquidität und der Finanzierung zu meistern haben, nur allzu gut. Es gab häufig die gleichen Fragen: „Herr Kleser, wir haben einen Auftrag bekommen, wir können ihn umsetzen, das ist unser Stammgeschäft, aber uns fehlt die Liquidität dafür. Können Sie uns helfen?“ Meine Standardantwort: „Nein.“ Weil es bisher keinen Anbieter dafür gab. Deswegen habe ich im Juni dieses Jahres Capflow gegründet, um genau diese Lücke zu schließen.

ZUR PERSON: TORSTEN KLESER

Torsten Kleser ist Gründer und Vorstand der Capflow AG in München. Er studierte Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Bankwesen und war anschließend für die amerikanische Merrill Lynch und die Schweizer UBS tätig. Vor der Gründung der Capflow AG beriet er mittelständische Unternehmen in Corporate-Finance-Fragestellungen. www.capflow.de

Es gibt außer uns keinen weiteren Anbieter auf dem deutschen Markt, der Unternehmen auf diese Weise punktuell unterstützt, um Aufträge von Kunden vorzufinanzieren. Seit unserem Start haben wir bereits mehrere Unternehmen finanziert, darunter u.a. die Thermovolt AG, die Danzer Organisation & Systeme GmbH, die JIT Electronic GmbH oder die Soehnle Professional GmbH & Co. KG.



Torsten Kleser

Unternehmeredition: Für welche Unternehmen kommt die Auftragsvorfinanzierung in Frage?

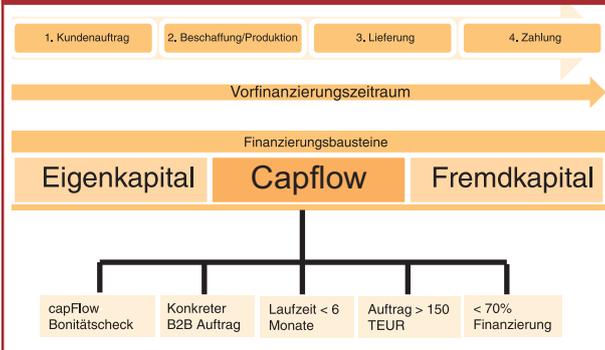
Kleser: Wir finanzieren erfolgreiche Wachstumsunternehmen ab einem Jahresumsatz von 5 Mio. EUR, die gute Produkte und einen bestehenden Kundenstamm haben, aber noch schneller wachsen könnten, wenn sie die entsprechende Liquidität hätten. Besteht im Falle zusätzlicher größerer Aufträge ein kurzfristiger Finanzierungsbedarf, sind die Entscheidungswege der Banken oft zu lang. Dann sind wir der Partner für diesen Auftrag, der kurzfristig Liquidität bereitstellt. Wir schließen keine Branchen aus. Es müssen allerdings Unternehmen sein, die im B2B-Bereich tätig sind und von Geschäftskunden den Auftrag erhalten. Was wir sehen wollen, ist ein Standardauftrag, der per se einfach nur durchlaufen muss. Dagegen finanzieren wir keine Forschungs- und Entwicklungsprojekte oder Prototypenbau.

Unternehmeredition: Von welchen Kriterien machen Sie Ihre Entscheidung abhängig, ob Sie einem Unternehmen Liquidität bereitstellen oder nicht?

Kleser: Wir entscheiden auf Basis einer Analyse betriebswirtschaftlicher Unterlagen wie den Jahresabschlüssen. Dabei entscheiden wir aber nicht rein vergangenheitsbezogen, sondern betrachten die aktuelle Situation und Zukunftsaussichten des Unternehmens. Fällt die Analyse positiv aus, findet ein persönliches Gespräch vor Ort beim Unternehmer statt. Danach erfolgt die Auszahlung.

Unternehmeredition: Was ist Ihr USP? Wie unterscheiden Sie sich von ähnlichen Produkten?

ABB. 1: DIE VORFINANZIERUNG VON AUFTRÄGEN ALS ERGÄNZENDER FINANZIERUNGSBAUSTEIN



Quelle: Capflow

Kleser: Es gibt keinen vergleichbaren Wettbewerber. Ähnliche Instrumente sind Factoring oder Sale and lease back-Verfahren. Dabei handelt es sich allerdings um langfristig ausgelegte Partnerschaften mit den Mittelständlern. Wir helfen gezielt und punktuell dort, wo es nötig ist, und wenn der Auftrag abgewickelt ist, sind wir wieder raus. Factoring dagegen greift erst dann ein, wenn die Leistung erbracht, die Ware geliefert und die Rechnung gestellt ist. Wir greifen vorher ein. Unser Produkt ist in Ergänzung zu diesen und anderen Finanzierungsformen zu sehen.

Unternehmeredition: Mit welchen Kosten ist das verbunden und wie sind die Rückzahlungsmodalitäten?

Kleser: Die Rückzahlung ist auf den Auftrag abgestimmt. Das Unternehmen weiß ja, wie lange es für den Auftrag braucht, wann Liefertermin und Zahlungsziel ist, und danach gestalten wir dann die Laufzeit der Finanzierung, mit einem kleinen Puffer. Die Finanzierung kann aber auch jederzeit vorzeitig ohne Mehrkosten zurückgezahlt werden. Unser Kostenmodell setzt sich aus einem 3%igen Disagio und einem bonitätsabhängigen Jahreszins zwischen 12 und 14% zusammen. Das Disagio kann der Unternehmer in der Regel durch das Skonto des Lieferanten neutralisieren. Je nach Höhe der Skontierung können sich die Finanzierungskosten zu einem erheblichen Teil reduzieren.

Unternehmeredition: Was ist Ihr Ziel? Wo wollen Sie hin?

Kleser: In den nächsten Jahren wollen wir das Finanzierungsvolumen sukzessive weiter ausbauen, unseren Bekanntheitsgrad steigern und unser Finanzierungsinstrument in der Breite anbieten. 2012 planen wir bereits, zwischen 20 und 30 Mio. EUR in mittelständische Unternehmen zu investieren.

Unternehmeredition: Herr Kleser, danke für das Gespräch.

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



Bayern Innovativ, führend in ...

- der **Konzeption und Organisation von Innovationskongressen und Foren** zu aktuellen Entwicklungen in zehn Technologien und Branchen
- kundenorientiertem **Informations- und Wissenstransfer** an Wirtschaft und Wissenschaft
- dem **Aufbau nachhaltiger Netzwerkstrukturen** gemäß „Innovation durch Kooperation“ – regional, national und international mit 55.000 Firmen und 500 wissenschaftlichen Instituten in 50 Ländern

... erleben, was gespielt wird.

Informationen zu unserem Portfolio finden Sie im Internet unter www.bayern-innovativ.de



Innovation und Wachstum durch Akquisition

Strategische Optionen für den Mittelstand

Von Frank-Christian Raffel, Gesellschafter,
Raffel GmbH Corporate Development

Bekanntlich gilt Apple Inc. als eines der innovativsten Unternehmen seiner Branche. Anstatt jedoch Technologien selbst zu entwickeln, setzt man hier konsequent auf Akquisitionen. Apple überprüft laufend technologische Entwicklungen anderer Unternehmen und übernimmt sie, wenn ihre Technologie reif genug ist und einen Beitrag zum angestrebten Innovationsgrad von Apples Produktfamilie leistet. Auch mittelständische Unternehmen setzen das Instrument Unternehmensakquisitionen erfolgreich ein. Mit Akquisitionen erwirbt man den Zugang zu gewünschten Technologien und Abnehmerbranchen. Anstelle des oft mühsamen Eigenaufbaus von neuen Geschäften werden Eintrittshürden wie Referenzen, Mindestvolumen, Kompetenzen oder Marktzugänge über Akquisitionen überwunden.

Metastudie: Mittelständische Unternehmen akquirieren erfolgreicher

Raffel CD hat in einer Metaanalyse 23 internationale Studien über den Erfolgsgrad von Akquisitionen, die zwischen 1990 und 2011 erstellt wurden, ausgewertet. Der geringste ermittelte durchschnittliche Erfolgsgrad ist 17% der untersuchten Akquisitionen, der höchste 92%. Signifikant höhere Erfolgsquoten, nämlich 77% und über 90%, haben Studien ergeben, die die Akquisitionstätigkeit von mittelständischen Unternehmen im Fokus haben. Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass mittelständische Unternehmen bei Akquisitionen genauer hinschauen als Großunternehmen. Die mittelständischen Unternehmen kontrollierenden Eigentümer streben häufig eine langfristige, sogar generationenübergreifende Entwicklung des Unternehmens an. Sie stimmen Akquisitionen in der Regel nur dann zu, wenn das Target auch wirklich zu der verfolgten Strategie, zu der Kultur des

eigenen Unternehmens und zum eigenen Risikoprofil passt. Unrealistische Synergieeffekte, die womöglich weitgehend auf der Kosten- und Leistungsseite liegen, veranlassen eigenes Vermögen einzusetzen. Unternehmer in der Regel nicht zu Übernahmen.

Vorgehen für erfolgreiche Akquisitionen

Am Anfang steht die Strategie des Unternehmens. Wohin will es, aus welchen Gründen, welche Art von Kundenbedarfen und Prioritäten will es in Zukunft über welchen Weg noch besser treffen? Die zwischen der derzeitigen Aufstellung und der angestrebten Technologie- und Marktposition identifizierten Lücken sind zu bewerten. Welches Chancen- und Risikoprofil hat eine Eigenentwicklung – und welches eine potenzielle Unternehmensakquisition? Für die Formulierung einer Akquisitionsstrategie ist zunächst zu ermitteln, ob potenziell passende Targets existieren. Nach Ansprache sollte der „strategische Fit“ der verkaufsbereiten Targets faktenbezogen bewertet werden. Eine noch so reizvolle Übernahmekchance ist ohne „strategischen Fit“ zu verwerfen. Streng faktenbezogen und nicht emotional sollten auch die Entwicklungspotenziale des Targets beurteilt werden, da nur so eine realistische Preisobergrenze festgelegt werden kann. Die Integration des übernommenen Unternehmens sollte nahtlos an die Transaktion anschließen, weshalb eine parallele Vorbereitung des Integrationsprogramms sinnvoll ist.



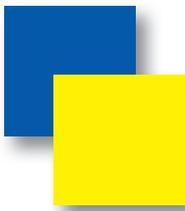
Frank-Christian Raffel

ZUR PERSON: FRANK-CHRISTIAN RAFFEL

Frank-Christian Raffel ist Gründer und Gesellschafter der Beratungsboutique „Raffel GmbH Corporate Development“ mit Sitz in München. Raffel CD begleitet Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien und dem Kauf und Verkauf von Unternehmen. www.raffel.eu

Fazit:

Auch im Mittelstand stellen Akquisitionen von Unternehmen eine Option zur schnellen Umsetzung von Innovations- und Wachstumsstrategien dar. Richtig gemacht, können Akquisitionen einen regelrechten Erfolgsschub für das Unternehmen auslösen.



WIRTSCHAFTSPOLITIK: WIR PACKEN ES AN!



Der Liberale Mittelstand fühlt sich dem liberalen Gedankengut verpflichtet und gibt dem Mittelstand eine fundierte Stimme in den Kommunen und Bundesländern, in Berlin und auch auf europäischer Ebene in Brüssel.

UNSERE MITGLIEDER sind mittelständische Unternehmer, Handwerker, Selbstständige und Freiberufler, leitende Angestellte aus verschiedenen Bereichen und viele mehr.

WIRTSCHAFTSPOLITIK MIT AUGENMASS! WIR SETZEN UNS EIN FÜR

- eine sinnvolle Steuer- und Finanzpolitik mit einfachem und gerechtem Abgabensystem für mittelständische Unternehmer
- wirksame Initiativen zur Unternehmensgründung
- zukunftssichernde Bildungspolitik
- unternehmensfreundliche Entbürokratisierung
- einen innovativen Mittelstand

WERDEN AUCH SIE MITGLIED IN EINEM STARKEN BUND!

Der Liberale Mittelstand ist eine durchsetzungsfähige politische Gemeinschaft liberaler Unternehmer, organisiert im Bund und in den Landesverbänden. Profitieren Sie von unserem Netzwerk und unseren regelmäßigen Veranstaltungen.

Besuchen Sie uns auf dem 7. Mittelstandstag am 4. November 2011 in Stuttgart.

Informieren Sie sich unter: www.liberaler-mittelstand.de

Innovationen hinzukaufen

M&A-Trends innovativer Unternehmen

Von Dr. Frank Schaffrath, Mitglied der Geschäftsleitung, Keller&Coll.

Die deutsche Wirtschaft blickt im zweiten Quartal auf düstere Aussichten. Eurokrise, Turbulenzen auf den Kapitalmärkten und globale Rezessionsängste haben die Stimmung deutscher Unternehmer merklich verschlechtert. Dabei ist die Stimmung schlechter als die wirkliche wirtschaftliche Situation. Insbesondere im ersten Halbjahr 2011 konnten deutsche Unternehmen ihre Gewinne und Umsätze deutlich steigern. Ferner sind die Auftragsbücher der Unternehmen weiterhin gut gefüllt.

Akquisition externer Innovationen

Aufgrund der guten Positionierung deutscher Unternehmen werden diese verstärkt in die Wertschöpfungskette der Kunden mit eingebunden. Insbesondere in der Zulieferindustrie verlangen viele Großkunden, bei ihrer Expansion ins Ausland begleitet zu werden. Des Weiteren wollen Kunden Vorschläge für neue, innovative Produkte und Lösungen von ihren Kunden erhalten. Hierfür ist ein hoher Grad an Know-how und innovativen Prozessen notwendig, um im Wettbewerb bestehen zu können. Die eigenen Ressourcen reichen bei dem derzeitigen starken Wirtschaftswachstum aber meist nicht aus. Um die aktuellen Wachstumschancen vollständig nutzen zu können, bietet eine Akquisition externer Innovation eine interessante Möglichkeit, diese Lücke zu schließen.

Aktuelle M&A-Trends

Dies zeigt sich aktuell im Markt für Fusionen und Übernahmen (M&A). Gerade bei innovativen Unternehmen lässt sich eine deutliche Nachfragesteigerung erkennen. Zum einen sind seit ein paar Monaten wieder verstärkt auch strategische Käufer auf den Märkten aktiv. Zum anderen zeigen Finanzinvestoren verstärktes Interesse an innovativen Zielunternehmen. Strategische Käufer hatten 2010 noch nicht die nötige Liquidität, um externes Wachstum durch Übernahmen zu finanzieren. Durch die guten Ergebnisse im ersten Halbjahr 2011 sind die „Kriegs-

kassen“ der Unternehmen wieder gut gefüllt und stehen für Übernahmen zur Verfügung. Vor allem Unternehmen aus China und den Tigerstaaten (Südkorea, Taiwan und Singapur) greifen für den Erwerb von deutschen, innovativen Unternehmen tief in die Tasche.

Verkauf der Firma an Finanzinvestoren

Finanzinvestoren, als zweite Käufergruppe, sind seit dem zweiten Quartal 2011 wesentlich aktiver auf dem M&A-Markt. Da im ersten Quartal 2011 wenige attraktive Übernahmekandidaten auf den M&A-Markt kamen, ist die Nachfrage von Finanzinvestoren nach innovativen Unternehmen weiter gestiegen. Neben den klassischen deutschen Finanzinvestoren treten auch vermehrt ausländische Finanzinvestoren auf dem deutschen Markt in Erscheinung. Im Zuge der Turbulenzen an den Kapitalmärkten legen Eigenkapitalgeber verstärkten Fokus auf stabile Cashflows und gesunde Unternehmensstrukturen und scheuen das Risiko von Restrukturierungsfällen. Daher sind auch Finanzinvestoren bereit, ein gewisses Premium auf den Kaufpreis zu zahlen.

Fazit:

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass innovative Unternehmen zurzeit eine attraktive Wachstumschance bieten. Für deutsche Unternehmer, welche derzeit über den Erwerb von innovativen Unternehmen nachdenken, ist die Einbindung eines professionellen Beraters unverzichtbar. So hilft dieser nicht nur bei der umfangreichen Analyse und gezielten Auswahl potenzieller Übernahmeziele, sondern strukturiert auch den gesamten Übernahmeprozess. Kaufinteressenten sollten sich derzeit mit den Überlegungen nicht zu lange Zeit lassen, da in absehbarer Zeit die „Rosinenstücke“ vom Markt gepickt sein werden und die Nachfrage mittelfristig eher steigt als sinkt.



Dr. Frank Schaffrath

ZUR PERSON: DR. FRANK SCHAFFRATH

Dr. Frank Schaffrath (schaffrath@kellercoll.de) ist Mitglied der Geschäftsleitung von der auf den Mittelstand spezialisierten M&A-Boutique Keller&Coll. in Frankfurt. www.kellercoll.de

INNOVATIONS MANAGER

Magazin für Innovationskultur und nachhaltigen Unternehmenserfolg



Sichern Sie sich jetzt Ihr Abonnement!

www.innovationsmanager-magazin.de

Kontakt: INNOVATIONSMANAGER im F.A.Z.-Institut | Jennifer Maurer; Tel.: 0 69 / 75 91 - 32 05 | E-Mail: innovationsmanager@faz-institut.de

Strategische Partner:

AT KEARNEY



3M



Schuh & Co.
Komplexitätsmanagement



Programm- und Projektpartner:



Fallstudie: Schnelle Innovation durch methodisches Vorgehen

Festo AG & Co. KG: Klare Regeln von der Ideenfindung bis zur Durchsetzung

Wie mit konsequenter Innovationstätigkeit Wachstum erzielt werden kann, belegt das schwäbische Familienunternehmen Festo. Seine Arbeiten deuten darauf hin, dass auch betriebliche Forschung gelegentlich fast schon den Charakter einer Grundlagenforschung annehmen kann. Denn bei mancher herausragenden Innovation von Festo steht keineswegs von vornherein fest, was aus ihr einmal werden wird.

Neuheitensuche in der Natur

Die Festo AG & Co KG, 1925 von Albert Fezer und Gottlieb Stoll gegründet, liefert als Systemhersteller für Pneumatikkomponenten und Ventilinseln mechatronische Lösungen für etliche Branchen an die Automobilindustrie wie an Verpackungshersteller oder Biotechnologiespezialisten. Eine ihrer Stärken bilden Druckluft- und Vakuumsysteme. Bei der Ideenfindung wird ein starker Schwerpunkt auf die Bionik gelegt. Der Vorstandsvorsitzende Dr. Eberhard Veit sieht in der Natur die besten Vorbilder. Exemplarisch dafür ist der einem Elefantenrüssel nachempfundene „bionische Handlingsassistent“ – ein biegsamer mechanischer Greifarm, für den das Unternehmen 2010 den Deutschen Zukunftspreis erhalten hat. Kürzlich ist bei Festo eine Maschine namens „SmartBird“ entwickelt worden – eine „bionische Silbermöwe“, die durch Nachahmung des Flügelschlags von Vögeln ohne zusätzlichen Antrieb fliegt. Die konkreten Anwendungen sind in beiden Fällen noch weitgehend offen.

Innovationsmethodik: Von der Marktanalyse bis zum Outsourcing

Bei seiner Innovationsstrategie geht Festo methodisch vor. So wird kontinuierlich Marktanalyse betrieben. Wesentliche Potenziale sind auf diese Weise in den Zweigen Biotech/Pharma und Wasser/Abwasser erkannt worden, gerade wegen zunehmender Wasserknappheit und steigenden Gesundheitsbewusstseins. Ein weiterer zentraler Innovationsaspekt



Verleihung des Deutschen Innovationspreises an die Festo AG & Co. KG

ist eine Zusammenarbeit interner und externer Forscher, also zum Teil Innovations-Outsourcing. Das hat auch finanzielle Gründe: Unterschiedlichste Spezialisten müssen so nicht auf Dauer vorgehalten werden. Schon 2006 hatte Festo ein „Bionic Learning Network“ mit gegründet – ein Bündnis aus Hochschulen, wissenschaftsnahen Instituten, Entwicklungsfirmen und Ingenieurbüros. Nach Veits Erfahrungen kann eine solche Vernetzung den Innovationsprozess oft beschleunigen. So hat die Entwicklung des Greifrüssels gerade mal ein Jahr gedauert. Auch die Durchsetzung der Innovationen wird konsequent betrieben. In die Entwicklung neuer Produkte steckt Festo jährlich 8,5% seines Umsatzes – ein hoher Wert. Insgesamt investiert das Unternehmen 2011 weltweit über 100 Mio. EUR, einen hohen Anteil davon in die Fertigung, vor allem für die Produktion von Neuheiten.

Ausblick: Global durchgängige Automatisierungskonzepte

Obwohl für manche Innovation erst noch Anwendungspotenziale gefunden werden müssen, konnte Festo seinen weltweiten Umsatz 2010 um 37% auf einen Rekordwert von 1,8 Mrd. EUR erhöhen. Trotz einer moderateren Entwicklung sollen die Erlöse 2011 über 2 Mrd. EUR steigen. Besonders die Auslandstätigkeit soll forciert werden. Veit hält Marktnähe für einen wichtigen Erfolgsfaktor. 2010 war bereits mehr als die Hälfte der insgesamt 14.600 Mitarbeiter, nämlich 7.800 Personen, im Ausland beschäftigt. Als Ziel gilt es, die globale Supply Chain so aufzustellen, dass schnell auf Veränderungen reagiert werden kann. So will Veit seinen Kunden ein durchgängiges Angebot von der Fabrik- bis zur Prozessautomatisierung ermöglichen.

Lorenz Goslich

redaktion@unternehmeredition.de

KURZPROFIL FESTO AG & CO. KG

Gründungsjahr:	1925
Branche:	Automatisierungstechnik
Unternehmenssitz:	Esslingen
Mitarbeiter:	14.600
Umsatz 2010:	1,8 Mrd. EUR
Internet:	www.festo.com

Fallstudie: Durch Spezialisierung und Innovation zum Erfolg

Zihtm Imaging GmbH: Durchbruch mit voll digitalen mobilen Röntgensystemen

Innovation hat die Zihtm Imaging GmbH seit ihrer Gründung 1972 angetrieben. Sie entwickelte den ersten automatischen Belichtungsmesser für medizinische Röntgengeräte, die erste im Monitorwagen installierte Hardcopy-Kamera, schließlich den ersten kompakten C-Bogen – ein Röntgengerät mit dreh- und schwenkbarem Arm, der an den Buchstaben C erinnert und unten den Generator mit Röntgenröhre, oben den Bildverstärker enthält. Dann folgten Einschnitte: 2000 Verkauf an die Firma Instrumentarium, die 2003 von General Electric Medical Systems übernommen wurde. Die Amerikaner mussten Zihtm aus kartellrechtlichen Gründen wieder abstoßen. So landete das Unternehmen bei der Beteiligungsgesellschaft Aton GmbH von Dr. Lutz Helmig, dem früheren Eigentümer der Helios-Kliniken. In dieser Konstellation konzentriert sich Zihtm Imaging heute ganz auf C-Bögen – seine klare Kernkompetenz. Für Geschäftsführer Stephan Dippold ist das der entscheidende Vorteil im harten Wettbewerb, in dem all die großen Namen vertreten sind, von Siemens über General Electric bis Philips. Gegen sie alle hat Zihtm Imaging auf seinem Spezialgebiet hierzulande eine gewisse Dominanz aufgebaut – mit mehr als 50% Marktanteil. International sind es 16%.

Mehrjahresplan und starke Entwicklungsaktivitäten

Klare Spezialisierung, ausgefeilte Innovationstätigkeit: Das ist die Erfolgsgrundlage. Immer wieder gelingt es Zihtm Imaging, sich mit bestimmten Features abzuheben – von Flat-Panels über Verbesserungen der Bildqualität bis zur Kühlung der Systeme. Inzwischen entwickeln sich C-Bögen des Nürnberger Unternehmens sogar hier und da zur Konkurrenz für fest installierte – viel teurere – Systeme, denen sie ohnehin in einem wichtigen Aspekt überlegen sind: Sie können operationsbegleitend eingesetzt werden. Als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement gilt eine „R'n'D-Roadmap“: ein Mehr-



Zihtm Imaging: Der Spezialist für mobile Röntgengeräte setzt auf eine ausgefeilte Innovationsstrategie.

jahresplan mit exakten Zielen für die nächsten zwei bis vier Jahre. Rund 15% des Umsatzes werden für Forschung und Entwicklung aufgewendet, der betreffenden Abteilung gehören 40 der 340 Mitarbeiter an. Ergebnis: 80% der Produkte sind jünger als drei Jahre. „Für uns ist das lebensnotwendig“, sagt Dippold.

Eigene Akademie stützt Akzeptanz der Neuheiten

Bei der Finanzierung hat Zihtm Imaging im Gesellschafter Aton eine starke Stütze, aber Dippold vertraut zunehmend auf eigene Kraft. „Ein sehr ordentliches Ergebnis“ sei 2010 entstanden, wenn der Ertrag auch „steigerungsfähig“ sei. 10 bis 15% des Umsatzes nach Steuern schweben ihm vor. „Man muss zu einer gewissen Schwelle kommen, um überhaupt Gewinn zu machen“, sagt er. Dabei helfen Großaufträge wie 2010 einer von der Bundeswehr über 110 Geräte im Wert von 10 Mio. EUR – der bisher größte Auftrag in der Firmengeschichte. Die Erlöse, 2006 bei 48 Mio. EUR, 2010 bei 80 Mio. EUR, sollen in vier Jahren bei 200 Mio. EUR angelangt sein. Prognosen von Marktforschern lassen dies nicht unrealistisch erscheinen. Wegen der in Deutschland bereits starken Marktstellung dürfte der Auslandsanteil, heute schon mehr als 60%, steigen. Zihtm Imaging verkauft seine Geräte in mehr als 70 Länder. Zu eigenen Niederlassungen in Finnland, Italien, Russland, China, Singapur, Brasilien und den USA soll noch 2011 eine weitere in Frankreich kommen. Dort beträgt der Marktanteil erst 5%. Die Akzeptanz der Neuheiten bei den Kunden stützt eine eigene Akademie. Sogar einen „Show-Operationssaal“ gibt es in der Nürnberger Zentrale.

KURZPROFIL: ZIEHM IMAGING GMBH

Gründungsjahr:	1972
Branche:	Medizintechnik
Unternehmenssitz:	Nürnberg
Mitarbeiter:	340
Umsatz 2010:	80 Mio. EUR
Internet:	www.zihtm.com

Lorenz Goslich
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Börsengang als Wachstumsbeschleuniger

Datron AG: Das internationale Geschäft soll stark ausgebaut werden

Vor mehr als 40 Jahren gründeten die beiden Diplom-Ingenieure Ortwin Pichl und Gerhard Schulte das Unternehmen Datron, das sich anfangs auf die Entwicklung elektronischer Komponenten und gerätebezogener Software konzentrierte. 1988 wurde die erste Fräsmaschine auf Basis der CNC-Methode (Computerized Numerical Control) vorgestellt, bei der Werkzeugmaschinen elektronisch gesteuert und geregelt werden. Bis heute ist Datron auf die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von CNC-Fräsmaschinen für die Bearbeitung von Werkstoffen wie Aluminium und Verbundmaterialien, Dentalfräsmaschinen für die effiziente Bearbeitung aller gängigen Zahnersatzmaterialien in Dentallaboren sowie Hochleistungs-Dosiermaschinen für industrielle Dicht- und Klebanwendungen fokussiert.

Kunden aus zahlreichen Branchen

Eingesetzt werden die Datron-Systeme unter anderem in der Elektrotechnik, der Metall-, Kunststoff- und Automobilindustrie, der Luftfahrt sowie in der Dentaltechnik. Inzwischen zählt Datron über 1.300 Kunden, darunter zum Teil sehr namhafte und global agierende Unternehmen wie Microsoft. Datron verfügt über 20 Vertretungen weltweit und beschäftigt 160 Mitarbeiter. In den vergangenen Jahren ist der Konzern häufig ausgezeichnet worden, insbesondere mehrfach als eines der 100 innovativsten Mittelstandsunternehmen Deutschlands.

Im Frühjahr 2011 folgt der Gang aufs Parkett

Im April 2011 wagte Datron den Gang in den Entry Standard der Frankfurter Börse. „Vorrangiges Ziel des IPO war es, unabhängiger von der Bankenfinanzierung zu werden“, sagt Gerd Dürr von der Baader Bank, die den Börsengang begleitet hat. „Zudem ging es darum, den Kapitalmarkt generell als Finanzierungsquelle zu erschließen.“ Angeboten



Technologiezentrum der Datron AG

wurden 812.500 Aktien aus einer Kapitalerhöhung. Die Alteigner stellten weitere 80.000 Aktien zur Verfügung. Am Ende wurden die Aktien mit 12,50 EUR im oberen Bereich der Bookbuildingspanne von 11,50 EUR bis 13,00 EUR platziert. „Positiv ist, dass sich von den Investoren, die wir im Rahmen der IPO-Roadshow angesprochen haben, eine hohe Quote zur Zeichnung der Aktie entschieden hat“, sagt Dürr. Kleiner Wermutstropfen: Nach der Erstnotiz wurden fast alle 120.000 Aktien aus der Mehrzuteilungsoption (Greenshoe) im Rahmen von Kursstabilisierungsmaßnahmen über die Börse erworben und an das Unternehmen zurückgegeben.

Emissionserlös dient der Finanzierung der Expansion

Die mit dem Börsengang erzielten 10,16 Mio. EUR versetzten Datron in die Lage, den eingeschlagenen Expansionskurs zu beschleunigen. Im Fokus der Gesellschaft steht der Ausbau nationaler und internationaler Schlüsselstandorte zu Technologiezentren. Als erstes wurde ein Projekt in den USA umgesetzt. Darüber hinaus soll der Vertrieb von Dentalfräsmaschinen ausgebaut werden. Grundsätzlich kann sich Datron zu einem späteren Zeitpunkt eine erneute Kapitalerhöhung vorstellen. Diese wäre insbesondere dann nötig, wenn das Unternehmen Großaufträge generiert, die erhebliche Vorfinanzierungen erfordern. „In dem Zusammenhang ist auch der Wechsel in ein höher reguliertes Marktsegment denkbar“, sagt Dürr.

KURZPROFIL: DATRON AG

Gründungsjahr:	1969
Branche:	Maschinenbau
Unternehmenssitz:	Mühlthal
Mitarbeiterzahl:	160
Umsatz 2010:	20,9 Mio. EUR
Internet:	www.datron.de

Aktuelle Entwicklung von starkem Wachstum geprägt

Im ersten Halbjahr 2011 erzielte das Unternehmen einen Anstieg der Erlöse von 55% auf rund 15 Mio. EUR. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) vor einmaligen IPO-Aufwendungen schnellte sogar um 160% auf nahezu 2,3 Mio. EUR nach oben. Daraus resultiert eine EBIT-Marge

von 15,2%. Im Gesamtjahr soll der Umsatz zwischen 31,5 Mio. und 33 Mio. EUR landen – das wäre gegenüber 2010 ein Anstieg von mindestens 50%.

Christian Scheid
redaktion@unternehmeredition.de

„INNOVATIONEN SIND FÜR UNS DAS A UND O“

INTERVIEW MIT DR. ARNE BRÜSCH, CEO, DATRON AG

Unternehmeredition: Herr Dr. Brüsich, an den Kapitalmärkten geht die Angst vor einem Konjunkturerinbruch um. Wie stellt sich die aktuelle Situation aus Sicht der Datron AG dar?

Arne Brüsich: Wir hören bislang lediglich von einzelnen Kunden, dass sie sich in dem derzeitigen Umfeld großer Unsicherheit gut überlegen, ob sie ihre Investitionspläne wie geplant umsetzen wollen. Das sind jedoch Ausnahmen. Den im Vergleich zum übrigen Maschinenbau moderaten Einbruch, wie wir ihn 2008/09 verzeichneten, sehe ich nicht. Im Gegenteil: Wir sind derzeit an vielen spannenden Projekten dran, die wir wie geplant umsetzen.

Unternehmeredition: Sollte sich die Situation von damals doch wiederholen: Wie haben Sie das Unternehmen auf eine Rezession vorbereitet?

Brüsich: Wir erzielen mittlerweile über 30% unserer Erlöse im After-Sales-Geschäft mit Werkzeugen. Allein das sorgt für eine gewisse Stabilität. Zudem konzentrieren wir uns auf Märkte, in denen technologische Umbrüche – unabhängig von der allgemeinen Konjunkturentwicklung – stattfinden. Ein Beispiel ist die Medizintechnikbranche, die wir mit Dental-Frässystemen beliefern. Hier erzielen wir 2011 voraussichtlich 6 Mio. EUR Umsatz, obwohl wir die Sparte erst 2010 ins Leben gerufen haben. Ein weiteres Beispiel für einen eher konjunkturabhängigen Bereich ist die Lichtindustrie, in der ein Umbruch hin zur LED-Technologie erfolgt. Auch hier konnten wir bereits zwei Startaufträge generieren.

Unternehmeredition: Inwieweit ist das Thema Innovation für Sie von Bedeutung?

Brüsich: Innovationen sind für die Datron AG das A und O. Das erkennen Sie schon allein daran, dass circa 25% unserer Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung arbeiten. Um hohe Margen zu generieren, ist es unerlässlich, stets neue Systeme und Maschinen zu entwickeln. Das gelingt uns im Schnitt jedes halbe Jahr.

Unternehmeredition: Verfügen Sie in Ihrem Unternehmen über ein eigenes Innovationsmanagement?

Brüsich: Ja, wobei es bei uns keine festen Regeln gibt. Es findet sehr viel intuitiv statt. Bei unserer Unternehmensgröße von lediglich 160 Mitarbeitern wäre das auch gar

nicht anders möglich. Zudem bin ich der Meinung, dass ein Mitarbeiter nicht innovativ sein kann, wenn ihm ein Korsett angelegt wird. Übrigens versuchen wir, nicht nur in unserer Technologie, sondern auch im Design unserer Maschinen innovativ zu sein – ein Aspekt, den viele Maschinenbauer vernachlässigen. Besonders stolz bin ich in dem Zusammenhang auf die Auszeichnung unserer Dental-Fräsmaschine D5 mit dem begehrten „red dot award“ für Produktdesign im Jahr 2010.



Dr. Arne Brüsich

Unternehmeredition: Hat Ihre Innovationskraft vom Börsengang profitiert?

Brüsich: Sagen wir so: Wir hatten schon zum IPO etliche Konzepte in der Schublade. Durch den Emissionserlös waren wir in der Lage, unsere Ideen schneller umzusetzen. Beispielsweise haben wir zügig mit der Einrichtung eines Technologiezentrums bei unserem Vertriebspartner in den USA begonnen. Insofern hilft uns der Börsengang dabei, Innovationen schneller an den Markt zu bringen. Derzeit sind wir dabei, weitere Auslandsvertretungen zu Technologiezentren auszubauen.

Unternehmeredition: Datron hat im ersten Halbjahr 2011 eine Marge auf Basis des Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (EBIT) von 15,2% erzielt. Ist da noch Luft nach oben?

Brüsich: Mittelfristig peilen wir eine EBIT-Marge oberhalb von 20% an. Dazu wollen wir unter anderem unseren Werkzeugumsatz weiter steigern. Unsere große Innovationskraft wird uns sicherlich dabei helfen.

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

Das Interview führte Christian Scheid.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Produktionsanlagenbauer überwindet Krise und expandiert in Asien

Schöler Spezialmaschinenbau GmbH: Wachstumsfinanzierung über stille Beteiligung

Nach ihrer schweren Krise 2008/09 hat sich die Branche der Automobilzulieferer kräftig erholt. Davon profitiert auch die Schöler Spezialmaschinenbau GmbH aus Pansdorf bei Lübeck, die Produktionsanlagen für die Hersteller von Wärmetauschern liefert. Auch sie hatte in der Krise zu kämpfen und ist nun deutlich auf Expansionskurs, insbesondere mit einer Tochter in China. Ihren Kurs finanziert die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein maßgeblich mit.



Schweißanlage für dünnwandige Rohre

Autozulieferer als Hauptkunden

Die Schöler Spezialmaschinenbau GmbH gilt als einer der weltweit führenden Systemlieferanten von Maschinen und Anlagen für die Herstellung von Lamellen und Dünnwandröhren, die in sogenannten Wärmetauschern eingesetzt werden. Das Spektrum reicht von Montagevorrichtungen bis hin zu schlüsselfertigen Produktionsstraßen für die Herstellung von Verdampfern, Kondensatoren, Wasserkühlern, Ladeluftkühlern, Klimaanlage etc. Kunden sind in erster Linie Automobilzulieferer, da in jedem Auto solche Wärmetauscher benötigt werden. Das heftige Auf und Ab der Zulieferindustrie hat Schöler in den vergangenen Jahren miterlebt. Man ist selbst recht glimpflich durch die Krise gekommen, konnte es aber letztlich auch nicht vermeiden, im Jahr 2009 in die roten Zahlen zu rutschen. Die „leichte Verlustsituation“ – von rund 400.000 EUR ist die Rede – sowie die in der Krisenzeit sehr zurückhaltende Mittelvergabe der Banken führten dazu, dass das

Unternehmen und die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein miteinander in Kontakt traten, wie MBG-Beteiligungsmanager Uwe Thomsen berichtet. „Wir haben uns, als der Geschäftsbericht für 2009 vorlag, die Sache angeschaut und sind im Frühjahr 2010 mit einer stillen Beteiligung in Höhe von 500.000 EUR bei dem Unternehmen eingestiegen.“

Expansion nach Asien

Diese Stärkung der Kapitalstruktur des Unternehmens verbesserte zugleich auch dessen Rating, „was wiederum die Situation mit den finanzierenden Banken stabilisierte“, so Thomsen. „Wir wollten finanziell etwas mehr in der Hinterhand haben“, sagt Geschäftsführerin Sabine Schöler-Olsson. Gegründet 1928, hat sich das Familienunternehmen aus kleinen Verhältnissen in den letzten Jahrzehnten weiterentwickelt und sieht sich nun – in der dritten Generation – als Weltmarktführer im High-end-Bereich, also bei hochqualitativen und hochpreisigen Produktionsanlagen für die Wärmetauscher-Industrie. Der klassische familiengeführte Mittelständler hat es in seiner Nische ganz nach oben geschafft; einer von den Hidden Champions, die in der Öffentlichkeit kaum einer kennt. Thomsen ist froh, dass die MBG dazu beitragen konnte, dass das Unternehmen nicht nur die Krise überwunden hat, sondern nun wieder wächst und nach China expandiert. Schöler hat dort eine Tochtergesellschaft gegründet, an deren Finanzierung die MBG nun mit 250.000 EUR maßgeblich mitwirkt. „Damit decken wir Anlaufkosten bzw. eventuelle Verluste in dem neuen Markt ab“, erklärt Thomsen.

KURZPROFIL: SCHÖLER SPEZIALMASCHINENBAU GMBH

Gründungsjahr:	1928
Branche:	Maschinenbau
Unternehmenssitz:	Pansdorf (bei Lübeck)
Mitarbeiterzahl:	155
Gesamtleistung 2010:	rund 15 Mio. EUR
Internet:	www.schoeler.de

Dritte Unternehmergegeneration

Beide MGB-Beteiligungen haben eine Laufzeit von je zehn Jahren – damit ist langfristig eine gewisse Stabilität auf der Kapitalseite gegeben. Thomsen: „Wir sehen diesen Fall als typisch für Familienunternehmen: Sie suchen einen regionalen Partner, und auch die menschliche Seite – die Chemie zwischen den Beteiligten – muss stimmen.“ Der Übergang zur dritten Unternehmergegeneration in dem Pansdorfer Betrieb wurde schon vor Jahren eingeleitet, und erst kürzlich wurden weitere Gesellschafteranteile

übertragen. Nun stehen zwei Kinder der Unternehmerfamilie und ein Schwiegersohn in der Verantwortung. „Eine neue Generation, die etwas breiter betriebswirtschaftlich ausgebildet und stärker international orientiert ist“, wie Thomsen anmerkt. Ausgehend von der Basis in einem kleinen Ort in Schleswig-Holstein weist das neue Management mit dem China-Investment in die Zukunft.

Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

„WIR WOLLTEN UNS ETWAS VON DER ABHÄNGIGKEIT DER KLASSISCHEN BANKFINANZIERUNG LÖSEN“

INTERVIEW MIT SABINE SCHÖLER-OLSSON, GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTERIN, SCHÖLER SPEZIALMASCHINENBAU GMBH

Unternehmeredition: Frau Schöler-Olsson, wie kam der Kontakt mit der MBG Schleswig-Holstein zustande – und was war ausschlaggebend, sich für die MBG-Finanzierung zu entscheiden?

Schöler-Olsson: Der Kontakt kam über einen Finanzberater in Lübeck, der bereits vorher mit der MBG zu tun hatte, zustande. Dies geschah bereits im Frühjahr 2010, als wir unseren Geschäftsbericht für 2009 mit einem Verlustausweis vorliegen hatten. Wir wollten einen Finanzierungspartner, der relativ unkompliziert und ohne langen Vorlauf eine Finanzierung bereitstellen konnte und langfristig verlässlich ist. Wir hatten in der Wirtschaftskrise gespürt, wie Banken doch sehr zurückhaltend und zögerlich wurden mit ihren Entscheidungen, und wollten uns etwas von der Abhängigkeit der klassischen Bankfinanzierung lösen. Dass wir wegen des Verlustausweises im Banken-Rating abgestuft wurden, trug ebenfalls dazu bei.

Unternehmeredition: Wofür wurden die Mittel gebraucht?

Schöler-Olsson: Wir wollten den für 2009 ausgewiesenen Verlust ausgleichen und zudem unsere Betriebsmittel und Vorräte finanzieren, um neue Aufträge im zu der Zeit bereits wieder beginnenden Aufschwung in Angriff nehmen zu können. Unsere Auftragsbücher waren schon Ende 2009 wieder voll, wir haben aber einen Produktionsvorlauf von ca. neun Monaten, das Ganze musste also entsprechend vorfinanziert werden. Dieser damaligen ersten Finanzierung in Höhe von 500.000 EUR folgt in diesem Jahr eine zweite, ebenfalls stille Beteiligung in Höhe von 250.000 EUR – diesmal für eine Wachstumsfinanzierung in China. Nachdem wir bereits seit 1984 den chinesischen Markt aus Pansdorf direkt beliefern, haben wir uns entschlossen, durch die Gründung unserer Tochter in Guangzhou den asiatischen Markt noch direkter bedienen zu können.

Auch dort müssen die Aufträge ausreichend vorfinanziert werden, die Anzahlungen der Kunden reichen dafür nicht aus.

Unternehmeredition:

Wie sehen Sie Ihre Marktposition aktuell, und welche Pläne haben Sie für die nächsten ein bis zwei Jahre?

Schöler-Olsson: Wir sehen uns in unserer Nische – im oberen Preissegment für Produktionsanlagen für die Wärmetauscherindustrie – an der Weltspitze. Eine solche Produktionsanlage kostet etwa 1,0 bis 1,5 Mio. EUR. In China möchten wir nun auch etwas weiter unten im Preissegment stärker werden. Für 2011 erwarten wir eine Umsatzsteigerung auf 18 bis 19 Mio. EUR, und 2012 wollen wir die 20 Mio. überspringen.

Unternehmeredition: Könnten Sie sich vorstellen, künftig auch privates Beteiligungskapital, sozusagen klassisches Private Equity, aufzunehmen?

Schöler-Olsson: Nein, wir sind ein reines Familienunternehmen mit mehreren Familienmitgliedern in der Geschäftsführung, insofern würden wir keinen zusätzlichen Entscheider aufnehmen wollen. Zudem haben wir ja mit der MBG einen stabilen Geschäftspartner.

Unternehmeredition: Frau Schöler-Olsson, vielen Dank für das Gespräch.



Sabine Schöler-Olsson

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Mit neuen Verschlüssen auf den Weltmarkt

Fidlock GmbH: Wachstum mit Venture Capital und Privatinvestoren

Manchmal hat eine einfache Idee eine große Wirkung – insbesondere dann, wenn es sich um Produkte oder Anwendungen des alltäglichen Bedarfs handelt. Bei der Fidlock GmbH dreht sich alles um Verschlüsse z.B. für Taschen oder Helme: die Kombination eines Magnetverschlusses mit einer mechanischen Rastung. Zur Expansion in neue Anwendungsbereiche und neue Märkte braucht das Unternehmen Kapital. Beteiligungsgesellschaften und Privatinvestoren sind mit dabei.

Orchestermusiker als Erfinder

Angefangen hat alles ganz einfach. Joachim Fiedler ist Profimusiker, genauer gesagt Cellist. Auf Touren mit dem Orchester erwies sich nicht nur das Tragesystem seines Cellokastens als relativ unpraktisch, sondern auch der Bogenhalter. Er überlegte sich eine bessere Halterung für den Bogen, die einfacher zu öffnen und zu schließen sein sollte, und kam auf diesem Weg zur Idee für ein völlig neues Verschlusssystem. Er entwickelte den ersten mechanischen Magnetverschluss für einen Bogenhalter und brachte diesen 2005 auf den Markt. „Das war die Geburtsstunde des Unternehmens Fidlock“, erzählt Fiedler. „Ich wollte dieses System auf andere Anwendungen erweitern.“ Die ersten Kunden aus einem anderen Produktbereich waren die Hersteller von Schulranzen. „Inzwischen haben wir Fuß gefasst u.a. bei Adidas, Salomon, Mandarinina Duck und Samsonite – die Erfindung kann schließlich auf eine ganze Reihe von Verschlussanwendungen übertragen werden: an Helmen, Taschen, Rucksäcken, Jacken, Gürteln – also insbesondere im Sport-, Outdoor- und Lifestyle-Bereich.“ Aber auch in der Fahrzeug- und in der Möbelindustrie können die Verschlüsse eingesetzt werden. Sogar schon Preise hat die Verschlusstechnologie gewonnen, so z.B. den Silver Award der Messe „Outdoor 2007“ in Friedrichshafen.

KURZPROFIL: FIDLOCK GMBH

Gründungsjahr:	2007
Branche:	Konsumartikel/Verschlüsse
Unternehmenssitz:	Hannover
Mitarbeiter:	8
Umsatz 2010:	750.000 EUR (2011 erwartet: ca. 1 Mio. EUR)
Internet:	www.fidlock.com



Einfache Idee mit großer Wirkung: Bei der Fidlock GmbH dreht sich alles um Verschlüsse.

Umfassende Patentierung

Entwicklung und Produktion sowie die Vermarktung einer Idee und der verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten brauchen natürlich Kapital. Fiedler beauftragte nach der Gründung eine M&A-Beratungsgesellschaft mit der Finanzierungseinwerbung bzw. der Kontaktaufnahme mit potenziellen Kapitalgebern. In einer ersten Finanzierungsrunde hatte Fiedler – nach Abwägung mehrerer Optionen – den High-Tech Gründerfonds (HTGF) für sich gewinnen können. In einer zweiten Runde kamen mehrere Privatinvestoren sowie die KfW und der – von Enjoyventure gemanagte – Hannover Beteiligungsfonds hinzu. Zeitgleich holte sich Fiedler mit Christian Schöne auch kaufmännische Verstärkung ins Management. Unter den Privatinvestoren führend ist Joachim Dübner, Managing Partner bei der Finanzierungsberatungsgesellschaft Network Corporate Finance (NCF), mit einer offenen Beteiligung. Ihm gefiel neben der Idee auch die frühzeitige und umfassende Patentierung rund um das Verschlusssystem („Fidlock-Prinzip“). „Schon jetzt gibt es internationale Kunden wie z.B. weltweite Helm-Hersteller“, erklärt Dübner. Die Firma vergrößert sich, neue Mitarbeiter sowohl auf der Technik- als auch auf der Vertriebsseite werden eingestellt. Dübner: „Die Technologie findet immer mehr Anwendungen und damit Kunden. Im Automotive-Bereich wurde

nun ein neues Marktsegment aufgetan – neben konkreten Projekten mit erprobter Fidlock-Technologie entwickelt Fidlock eine neue elektrische Magnetsteckdose für das Auto, die den Zigarettenanzünder ablösen soll.“

Expansion und dritte Finanzierungsrunde

Wegen der geplanten Expansion steht Fidlock jetzt vor der dritten Finanzierungsrunde. Diese wird, so ist es beabsichtigt, höchstwahrscheinlich von den bestehenden Gesellschaftern zusammengestellt – in Form von weiterem Eigenkapital plus eventuell teilweise in Form von Gesellschafterdarlehen. Insgesamt geht es um einen Betrag von ungefähr 1,5 Mio. EUR. Wenn alles klappt, wird die Finanzierung noch vor Dezember 2011 unter Dach

und Fach sein. Die Autohersteller sollen mit den neuen Produkten dann ab 2014 beliefert werden.

Ausblick:

Mit der Symbiose aus Wagniskapital-Gesellschaften und Privatinvestoren hat sich das Hannoveraner Unternehmen in mehreren Finanzierungsrunden eine gute Kapitalbasis geschaffen. Eine Bankenfinanzierung stand bei dem jungen Unternehmen nie im Vordergrund. Jetzt geht es daran, die internationalen Wachstumschancen in verschiedenen Branchen Schritt für Schritt zu nutzen.

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de

„WIR WOLLEN SPANNENDE KOOPERATIONSPROJEKTE IN DIE SERIE BRINGEN“

INTERVIEW MIT JOACHIM FIEDLER, GESCHÄFTSFÜHRER, FIDLOCK GMBH

Unternehmeredition: Herr Fiedler, was ist das Besondere an Ihren Verschlüssen?

Fiedler: Es ist das Zusammenspiel von magnetischem Verschluss und mechanischer Verbindung. Das System kombiniert seitlich verschiebbare Neodym-Magnete mit einer stabilen mechanischen Rastung. Die Haptik ist gut und einfach, die Bedienung soll auch Spaß machen. In verschlossenem Zustand stehen die Magnete in fester Anziehung zueinander, und die Rastung fixiert den Verschluss. Beim Öffnen werden die Magnete durch eine Verschiebung oder Drehbewegung „verpolt“ und stoßen sich somit ab, was den Öffnungsvorgang unterstützt.

Unternehmeredition: Was war ausschlaggebend, dass Sie sich für die Finanzierung durch Venture Capital und dann auch durch Privatinvestoren wie Herrn Dübner entschieden haben?

Fiedler: Beim High-Tech Gründerfonds hat mich das Beteiligungsmodell überzeugt. Dies beinhaltete eine Übernahme von 15% der Gesellschaftsanteile sowie ein Wandeldarlehen, das in eine Direktbeteiligung gewandelt – also umgetauscht – werden kann. Ausschlaggebend für die Folgefinanzierungsrunde war, dass auch in Zeiten der Finanzkrise das Duo Dübner/Lubert für mich als Gründer faire Konditionen geboten hat. Wolfgang Lubert ist der zuständige Mann bei Enjoyventure. Ich selbst besitze noch ein gutes Drittel der Unternehmensanteile.

Unternehmeredition: Wie bewerten Sie allgemein Beteiligungskapital – auch von privaten PE-Häusern – als Finanzierungsinstrument für junge bzw. wachsende Unternehmen?

Fiedler: In der Startphase wünscht man sich als Unternehmer natürlich „billigere“ Finanzierungsmodelle –

z.B. auch über Bankkredite. Aber die Bankfinanzierung ist nicht einfach. Ich wurde mehrmals damit konfrontiert, dass die eigenen Mitarbeiter günstigere Konditionen für Kredite bekommen haben als der Unternehmer für das Unternehmen. Insgesamt eröffnet aber Private Equity natürlich ganz andere Wachstumschancen und schafft eine gewisse Unabhängigkeit von Banken. Denn etwas Neues ist von den Banken schwer zu bewerten, und sie tun sich dann, wenn sie keine Vergleichsmöglichkeit haben, auch sehr schwer mit der Kreditvergabe.



Joachim Fiedler

Unternehmeredition: Was sind Ihre nächsten Ziele auf Sicht von ein bis zwei Jahren?

Fiedler: Wir wollen unsere starke Position im Schulanzen-, Sport- und Helmmarkt weiter international ausbauen und spannende Kooperationsprojekte in der Fahrrad- und in der Automobilindustrie in die Serie bringen. Wir müssen die Projekte klug auswählen, da sich kontinuierlich neue Anwendungsmöglichkeiten ergeben.

Unternehmeredition: Herr Fiedler, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Kaufpreis-Splittung ermöglicht Rückbeteiligung

MVZ Synlab Leverkusen GmbH: Labordienstleister reagiert durch Verkauf auf Konzentrationsprozess

Es war eine Frage, vor der viele Mittelständler irgendwann stehen: Ist eigenes starkes Wachstum sinnvoll oder ein Verkauf des Unternehmens der bessere Weg? Die Hauptgesellschafter des Labordiagnostik-Spezialisten MVZ in Leverkusen haben sich die Entscheidung nicht leicht gemacht, zunächst auch Kooperationen geprüft, sich dann aber zur Veräußerung an den größeren Wettbewerber Synlab in Augsburg entschlossen – eine Wahl, die durch den starken Verdrängungswettbewerb in diesem national wie international äußerst fragmentierten Markt maßgeblich beeinflusst wurde.

Verkauf mit Rückbeteiligung

Aus einer kleinen, 1960 gegründeten Praxis entstanden, hat sich MVZ zum fünftgrößten Anbieter seines Zweigs in Deutschland entwickelt, seit der Arzt Dr. Thomas Stollberg dieses Unternehmen 1994 mit damals 5 Mio. EUR Umsatz übernommen hatte. 1995 kam sein Studienkollege Dr. Rolf Norbert Schöngem zu. Bis Ende 2010 führten die Partner das Unternehmen zu 1.100 Mitarbeitern und 91 Mio. EUR Umsatz. Von ihrem Unternehmen haben sie sich nicht endgültig getrennt. Der Kaufpreis wurde gesplittet: Einen Teil erhielten sie in bar, den Rest durch Rückbeteiligung an der Synlab Holding, unter deren Dach inzwischen Labordienstleister mit einem Gesamtumsatz von mehr als 500 Mio. EUR tätig sind. Bei ihr sind sie inzwischen nicht nur Mitgesellschafter, sondern auch Mitglieder des German Board.

Beträchtlicher Marktdruck durch in- und ausländische Investoren

Der Verkauf wird vermutlich verhindert haben, dass das Unternehmen im Zuge der weiteren Konzentration unterging. Große Finanzinvestoren und Konzerne, von Sonic Healthcare über General Atlantic bis zu Labco und BC



Labordiagnostik-Spezialist MVZ Synlab Leverkusen GmbH

Partners, mischen bei diesem Prozess kräftig mit, immer größere Labormedizingruppen entstehen, zum Teil mit Milliardenumsätzen. In Deutschland dominieren die fünf größten Anbieter Limbach, Sonic Healthcare, Synlab, LADR (Kramer) und Wagner Stibbe heute schon etwa 80% des Marktes. „Damit ist ein beträchtlicher Marktdruck entstanden“, kommentiert Dr. Thomas Kuhnle von der Luther Rechtsanwaltskanzlei, die MVZ bei der Transaktion beraten hat. Der Käufer Synlab, seinerseits mehrheitlich von BC Partners übernommen, wächst selbst kräftig durch Zukäufe, von MVZ bis zur Laborkette Futurelab.

Intensive Vorbereitung erleichtert die Transaktion

Ein mit entscheidender Erfolgsfaktor für die Transaktion war wohl eine intensive Vorbereitung über Jahre, nachdem frühere Kooperationspläne geplatzt waren. Die Gesellschafter verschrieben MVZ eine tiefgreifende Neuordnung mit Einführung einer GmbH-Struktur. Für den Verkauf wurden dann zusätzlich Berater mit ins Boot geholt, so außer der Rechtsanwaltskanzlei Luther auch die Consultinggesellschaft Ernst & Young als Transaktionsberater, erfahrene Steuerberater und Medizinrechtler. „Wir haben alle wesentlichen Marktteilnehmer angesprochen“, erzählt Kuhnle. Unter den Interessenten waren nach seinen

KURZPROFIL: MVZ SYNLAB LEVERKUSEN GMBH

Gründungsjahr:	1960 ^{*)}
Branche:	Labormedizin
Unternehmenssitz:	Leverkusen
Mitarbeiter:	1.100
Umsatz 2010:	91 Mio. EUR
Internet:	www.labor-leverkusen.de

*) Gründung der Praxis durch Dr. Hermann Lommel, damals noch nicht MVZ

Angaben nahezu alle namhaften Wettbewerber und Private-Equity-Investoren. Der schließlich mit Synlab vereinbarte Kaufpreis dürfte im mittleren zweistelligen Millionenbereich liegen.

Ausblick: Weiteres kräftiges Wachstum angepeilt

Mit dem Verkauf ist das Thema für Stollberg keineswegs erledigt. Die nächste Herausforderung besteht für ihn in der Zusammenführung der beiden Gruppen. „Das ist schwierig“, gesteht er, „denn sie haben unterschiedliche Philosophien, und wir müssen uns ja erst mal finden.“

Wesentlichen Neustrukturierungsbedarf sieht er in der Logistik, beim Außendienst und in der Organisation. Synlab-Mehrheitseigentümer BC Partners wird in ein paar Jahren einen Exit anstreben – ob durch Verkauf oder Börseneinführung, ist vorerst noch offen. Bis dahin peilen die Synlab-Geschäftsführer kräftiges weiteres Wachstum an, auch durch Übernahmen – in Deutschland, besonders aber im europäischen Ausland.

Lorenz Goslich
redaktion@unternehmeredition.de

„MAN MUSS DIE RICHTIGEN PARTNER AN SEINER SEITE HABEN“

INTERVIEW MIT DR. THOMAS STOLLBERG, MITGLIED DER GESCHÄFTSFÜHRUNG, SYNLAB HOLDING GMBH

Unternehmeredition: Herr Dr. Stollberg, standen Sie nicht vor einer schwierigen Alternative? Wäre statt des Verkaufs nicht auch noch stärkeres eigenes Wachstum eine Möglichkeit für Sie gewesen?

Stollberg: Ja, das ist richtig. Aber wir waren nur in einigen deutschen Bundesländern wirklich gut vertreten, von Hessen über Nordrhein-Westfalen bis Rheinland-Pfalz. Mir war klar, dass das nicht ausreichen würde, sondern dass eine flächendeckende Präsenz in ganz Deutschland erforderlich sein würde, um im verschärften Wettbewerb mithalten zu können. Denn wir gehen davon aus, dass die Kassenärztlichen Vereinigungen in Kürze Rahmenverträge umsetzen werden. Dann muss man in der Lage sein, Leistungen in ganz Deutschland anzubieten.

Unternehmeredition: Das hätten Sie auch durch Kooperationen erreichen können. Warum haben Sie einem Verkauf den Vorzug gegeben?

Stollberg: Mit dem Versuch, Kooperationen zu vereinbaren, hatten wir keinen Erfolg. Auch in dieser Phase haben wir übrigens schon mit Synlab gesprochen, aber wir sind uns damals nicht einig geworden. Die Verkaufsentscheidung wurde dann auch noch dadurch beflügelt, dass unsere Mitgesellschafter, die außer meinem Partner Rolf-Norbert Schöngemund und mir nur über geringe Anteile verfügten, sich klar darüber waren, dass sie in einem noch größeren Gebilde immer weniger zu sagen haben würden, und deshalb einen Verkauf vorzogen.

Unternehmeredition: Was würden Sie aus heutiger Sicht sagen: Welche Aspekte sind bei so einer Transaktion besonders wichtig?

Stollberg: Man muss die richtigen Berater finden und die richtigen Partner an seiner Seite haben. Auf sie muss man sich hundertprozentig verlassen können – fachlich wie menschlich. Und man muss besonnen bleiben. Wenn

die andere Seite etwas will, was einem nicht gefällt, dann muss man das auch sagen. Der Verkauf hat sich als eine ausgesprochen komplexe Aufgabe erwiesen. Das zeigte sich allein schon bei den juristischen Aspekten: Es sind ja keineswegs nur die vielen ohnehin schon komplizierten Fragen zu berücksichtigen, die sich bei einer Unternehmensübertragung stellen, sondern darüber hinaus sehr spezielle Gesichtspunkte des Arzt- und Medizinrechts.



Dr. Thomas Stollberg

Unternehmeredition: Haben Sie nicht Ihr Lebenswerk aufgegeben?

Stollberg: Auf der einen Seite ja. Ich habe die unternehmerische Aufgabe immer als etwas sehr Persönliches betrachtet. Zum Beispiel habe ich alle neuen Mitarbeiter stets selbst eingestellt – vom Azubi bis zum Finanzchef. Ich wollte immer eine bestimmte Philosophie umsetzen. Auf der anderen Seite bin ich sehr rational geprägt. Schon im Zuge des eigenen Wachstums von MVZ konnte ich immer weniger ärztlich arbeiten, ich musste immer mehr administrative Aufgaben übernehmen. Ich bin jetzt 52 Jahre alt und sehe kein Problem darin, mich von so einer Aufgabe eines Tages auch wieder zu trennen.

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

Das Interview führte Lorenz Goslich.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Eigenkapital von VC-Gesellschaft

Ident Technology AG: Gestensteuerung bei Touchscreens

Noch vor wenigen Jahren waren Touchscreens noch etwas völlig Neues. Mittlerweile sind sie nicht mehr wegzudenken aus der Welt der Computer und Handys. Die Ident Technology AG aus der Nähe von München hat sich zu einem führenden Entwickler der Bedienungsflächensteuerung durch dreidimensionale Gesten – also ohne Berührung – entwickelt. Mehrheitlich beteiligt an dem Unternehmen sind die MIG Fonds.

Berührungslose Steuerung

Touchscreens sind einer der stärksten Wachstumsmärkte im Bereich der Unterhaltungselektronik. Jeder kennt inzwischen diese innovative Technologie, mit einer leichten Berührung der Bildschirmoberfläche eines Tablet Computers oder Mobiltelefons eine Funktion oder Datei zu öffnen – oder einfach weiterzublättern. Dies geht inzwischen aber auch ohne Berührungen, denn diese können den Bildschirm auf die Dauer verschmutzen. Das berührungslose Bedienen funktioniert zum Beispiel, indem mit einer intuitiven Handbewegung von rechts nach links vor der Bildschirmoberfläche die Seite beim Lesen umgeblättert wird. Mit einer solchen 3D-Gestensteuerung ist die Ident Technology AG auf dem Markt. Das 2002 gegründete Unternehmen entwickelt und produziert eine entsprechende Sensortechnologie, die die berührungslose Displaysteuerung ermöglicht. „Das von dem Display erzeugte elektrische Feld erkennt die Hand- bzw. Fingerbewegungen“, erklärt Dr. Roland Aubauer, Vorstandssprecher und Chief Technology Officer (CTO) bei Ident.

Bayerischer Innovationspreis

Um größere Projekte mit Industriepartnern stemmen zu können, wurde auch Venture Capital zur Finanzierung herangezogen. Ende 2004 kam es zur ersten Finanzierungsrunde und letztlich zum Einstieg der MIG Fonds, die von der MIG Verwaltungs AG gemanagt und von der Alfred Wieder AG vertrieben werden. „Bei der Verleihung des



Venture Capital ermöglicht Wachstum: Ident Technology AG

Bayerischen Innovationspreises 2004 war Ident Technology unter den Finalisten, und so wurden wir auf sie aufmerksam“, erinnert sich Dr. Matthias Hallweger, Vorstand der Alfred Wieder AG. Der Fokus des Unternehmens sollte sich nun zunehmend auf die Konsumelektronik richten; mit Dr. Aubauer kam 2007 ein in dieser Branche erfahrener Manager in den Vorstand. Neben den MIG Fonds stieg nun auch die österreichische VC-Gesellschaft Danube Equity bei Ident Technology ein.

Eigene Chipherstellung ab 2012

Um weitere Innovationen finanzieren zu können, insbesondere die berührungslose 3D-Gestensteuerungstechnologie unter dem Namen GestIC, benötigte das Unternehmen weiteres Kapital. In einer kürzlich abgeschlossenen Finanzierungsrunde wurde 2011 neben den MIG Fonds und – mit einem kleineren Anteil – Danube Equity zusätzlich als strategischer Investor die Beteiligungsgesellschaft Robert Bosch Venture Capital gewonnen. „Dieser Einstieg passt sehr gut in unser Konzept, denn wir wollen um die Ident herum eine strategische Industriallianz aufbauen“, sagt Michael Motschmann, verantwortlicher Fondsmanger der MIG Fonds. Wichtiger Baustein dafür ist die im September 2011 vereinbarte Partnerschaft mit der AU Optronics Corporation (AUO), mit der gemeinsam der Chip für die Gestensteuerung und das LCD-Displaymodul (Liquid Crystal Display) hergestellt und vermarktet werden soll. Aubauer: „Nachdem wir bisher per Lizenzvereinbarungen mit großen Chipherstellern operiert haben, wollen wir 2012 in die Eigenproduktion gehen und die Endgerätehersteller direkt beliefern. Dadurch erhöht sich auch unsere Ertragsmarge.“ Hallweger sieht hier eine starke Wachstumsdynamik; über ihre Eigenkapitalrunden haben die MIG Fonds zusammen mehr als 50% der Ident-Anteile.

KURZPROFIL: IDENT TECHNOLOGY AG

Gründungsjahr:	2002
Branche:	Halbleiter
Unternehmenssitz:	Gilching (bei München)
Mitarbeiterzahl:	ca. 30
Umsatz 2010:	k.A.
Internetadresse:	www.ident-technology.com

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Fördergeld über Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)

Herrmann Ultraschalltechnik GmbH & Co. KG: Neue Schweißtechnologie im Bereich Kunststoffe

Beim Thema Schweißen fällt einem zuerst einmal die Verbindung von Metallteilen ein. Aber auch Kunststoffe – zum Beispiel bei Verpackungen – werden miteinander verschweißt, allerdings mit einem anderen Verfahren, dem Ultraschallschweißen. Das Unternehmen Herrmann Ultraschalltechnik aus Karlsbad (bei Karlsruhe) ist hier sehr innovativ und hat schon entsprechende Preise gewonnen. Es wird zudem finanziell gefördert durch das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des Bundeswirtschaftsministeriums.

Als Hidden Champion ausgezeichnet

Als eine mittelständische Erfolgsstory könnte man die Herrmann Ultraschalltechnik GmbH & Co. KG bezeichnen. Vor zehn Jahren erhielt das Unternehmen eine Auszeichnung als Hidden Champion des deutschen Mittelstands. Dies war passend zum 40-jährigen Jubiläum des 1961 gegründeten Unternehmens. Im laufenden Jahr feiert Herrmann Ultraschall sein 50jähriges Bestehen. Zwischen beiden Jubiläen lag eine Phase weiterer Expansion. Mit Tochtergesellschaften in den USA und in China ist man weltweit aufgestellt. 2009 bewarb sich das Unternehmen mit dem Projekt „Neues Fluidantriebskonzept für Ultraschall-Schweißmaschinen“ um eine Innovationsförderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), die ihm dann auch bewilligt wurde. „Ohne die ZIM-Förderung hätten wir das Fluid-Projekt sicher nicht so schnell machen können“, sagt Volker Aust, Leiter Produktmanagement und Marketing.

Verpackungen als Wachstumsmarkt

Die neue Technologie zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie eine sehr schnelle Anfahrt, zudem aber auch ein gedämpftes, kontrolliertes Aufsetzen des Schweißwerkzeuges auf das Bauteil ermöglicht – und eine sehr hohe gleichbleibende „Fügequalität“ durch präzise Regelung des

Anpressdrucks bietet. Dabei geht es insbesondere um das Verbinden von Kunststoffteilen und das Versiegeln von Verpackungswerkstoffen mittels Ultraschallfrequenzschwingungen. Nachdem Anfang 2011 das Fluid-Entwicklungsprojekt abgeschlossen wurde, läuft inzwischen die Vermarktungsphase. Aust: „Die Einsatzgebiete unserer Ultraschallschweißmaschinen sind vielfältig – von Produkten im medizinischen Bereich über Hygieneartikel bis zu Nahrungsmittel- und Getränkeverpackungen. Damit können wir auch maßgeschneiderte Lösungen anbieten, denn wir entwickeln und fertigen alle entscheidenden Komponenten im eigenen Haus.“



Hidden Champion der Schweißtechnologie: Herrmann Ultraschalltechnik

Förderung für innovative KMU

Auf ZIM war man, wie Aust erzählt, durch eine Karlsruher Unternehmensberatung gestoßen, die einen guten Überblick über Fördermöglichkeiten aller Art hat. ZIM ist ein bundesweites technologie- und branchenoffenes Programm zur Förderung des innovativen Mittelstands. Dabei gibt es drei Fördermodule: eines für Kooperationsprojekte (ZIM-KOOP), eines für Netzwerkprojekte (ZIM-NEMO) und eines für Einzelprojekte (ZIM-SOLO). Antragsberechtigt sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland mit weniger als 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von maximal 50 Mio. EUR. Beim Fluid-Projekt von Herrmann Ultraschall kam ZIM-SOLO zum Tragen, die Förderung belief sich auf 122.000 EUR. Generell können bei ZIM-SOLO 35 bis 45% der förderfähigen Kosten (maximal 350.000 EUR je Einzelprojekt) bezuschusst werden. „Seit Anfang 2009 wurden über ZIM-SOLO bislang rund 4.200 Projekte gefördert“, sagt Dr. Kerstin Röhrich, Projektleiterin für die Einzelprojekte beim VDI/VDE-IT. Herrmann Ultraschall meldete noch drei weitere Projekte an – alle haben eine Förderung bekommen.

Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

KURZPROFIL: HERRMANN ULTRASCHALLTECHNIK GmbH & Co. KG

Gründungsjahr:	1961
Branche:	Spezialmaschinenbau/ Schweißtechnik für Kunststoffe
Unternehmenssitz:	Karlsbad
Mitarbeiterzahl:	200
Umsatz 2010:	40 Mio. EUR
Internetadresse:	www.herrmannultraschall.com

Nachhaltige Performance erzielen

Investieren in erneuerbare Energien

Von Frank Niehage, Vorsitzender des Vorstandes, Bank Sarasin AG

Herkömmliche Energien haben ausgedient, das haben Katastrophen wie der GAU in Japan oder das Ölleck im Golf von Mexiko deutlich gezeigt. Nicht nur die Umwelt leidet unter den Risiken, die die Bereitstellung dieser Energien mit sich bringt. Auch der Unternehmenswert selbst ist den Risiken erheblich ausgesetzt. Eine Investition in Solar- oder Windenergie bringt also doppelten Nutzen: zukunftsfähige Energien und nachhaltige Renditen.

Umdenken in Energiefragen

Der GAU in Fukushima hat in Deutschland zu einem Umdenken in der Energiefrage geführt. Acht der 17 Kernkraftwerke in Deutschland sind bereits vom Netz genommen. Die anderen neun Meiler werden bis 2022 folgen. Doch nicht nur die Kernkraft steht als Verlierer da: Experten gehen davon aus, dass die Preise für fossile Brennstoffe neue Höchststände erreichen werden. Hier ist mit Kosten von 200 USD oder mehr pro Barrel Öl in einigen Jahren zu rechnen. Darüber hinaus ist das Risiko einer weiteren Umweltkatastrophe groß, wie zuletzt das Bohrleck in der Nordsee zeigte. Für die verantwortlichen Unternehmen schlägt sich eine solche Katastrophe unmittelbar im Unternehmenswert nieder – und wird so auch für die Investoren spürbar: Sie verzeichnen Verluste.

Aufschwung der erneuerbaren Energien

Anleger erkennen zunehmend das Risikopotenzial und wenden sich erneuerbaren Energien zu. Diese haben in den letzten zehn Jahren ein beeindruckendes Wachstum verzeichnet und sind weltweit auf dem Vormarsch: Der globale Photovoltaikmarkt wuchs beispielsweise in dieser Zeit jährlich durchschnittlich um 55%. Im selben

Zeitraum stieg die jährlich installierte Windenergiekapazität von 4.500 Megawatt auf 38.400 Megawatt. Dies ist ein Durchschnittswachstum von jährlich 24%. Weltweit setzen nur noch 30 Länder auf Kernenergie, dagegen nutzen aber bereits mehr als 80 Länder Windenergie.

Zusätzliche Kapazitäten notwendig

Die Wachstumsaussichten sind vielversprechend: 2010 wurden weltweit 211 Mrd. USD in erneuerbare Energien investiert und eine Leistung von 62 GW neu installiert. In den USA und in Europa wurde im dritten Jahr in Folge mehr erneuerbare Energieleistung installiert als Anlagen auf Basis der konventionellen Energieträger wie Kohle, Gas oder Kernenergie. Zusätzliche Kapazitäten sind notwendig, denn die Energieinfrastruktur der westlichen Länder benötigt dringend Neuinvestitionen. So liegt das Durchschnittsalter der westlichen Atomkraftwerke beispielsweise bei fast 30 Jahren. Der alternde und hauptsächlich auf fossilen und nuklearen Energieträgern aufgebaute Kraftwerkspark muss in den kommenden Jahrzehnten ersetzt und intelligenter vernetzt werden.

Fazit:

In den kommenden Jahren können Anleger mit hohen Margen bei den erneuerbaren Energien rechnen. In der Windenergiebranche beispielsweise erwarten Experten etwa 8 bis 12% an Marge. Investments in Windenergie, wie beispielsweise die jüngste Anleihe des Windparkentwicklers Windreich, sind daher besonders aussichtsreich. Um die Spreu vom Weizen zu trennen, sollten Anleger die Auswahl der Erfolg versprechenden Unternehmen in professionelle Hände legen. Denn: Sobald sich die Energiewende in neuen Aufträgen niederschlägt, dürften vor allem qualitativ hochwertige und international tätige Unternehmen profitieren.



Frank Niehage

ZUR PERSON: FRANK NIEHAGE

Frank Niehage ist Vorsitzender des Vorstandes der Bank Sarasin AG. Die Bank Sarasin AG ist eine hundertprozentige Tochter des Schweizer Traditionshauses Bank Sarasin & Cie AG, einer führenden Privatbank, die auf Nachhaltigkeit als wesentlichen Teil ihrer Unternehmensphilosophie setzt und als Pionier auf diesem Gebiet anerkannt ist. In Deutschland ist die Bank Sarasin AG an den Standorten Frankfurt am Main (Hauptsitz), Köln, München und Nürnberg vertreten. www.sarasin.de

Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
26.10. Düsseldorf-Neuss	Management Forum Starnberg www.management-forum.de	Fördermittel des Bundes/EU-Fördermittel für F&E-Projekte Teilnahme: 1.195 – 2.195 EUR
27.10. Wildbad-Kreuth	Leonhard Ventures www.nomeba.de	NOMEBA – Nicht ohne meine Bank?! Teilnahme: 320 EUR
27./28.10. Frankfurt am Main	Management Forum Starnberg www.management-forum.de	F&E-Standort China Teilnahme: 1.895 EUR
03.11. Hannover	F.A.Z.-Institut www.faz-institut.de	Zukunftsforum „Die Fabrik der Zukunft“ Teilnahme: 120 EUR
04.11. Stuttgart	Bundesvereinigung liberaler Mittelstand www.liberaler-mittelstand.de	7. Deutscher Mittelstandstag Teilnahme: k.A.
05./06.11. Wiesbaden	DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. www.ddim.de	DDIM-Jahrestagung und 6. International Interim Management Meeting Teilnahme: 89 – 519 EUR
08.11. Hannover	F.A.Z.-Institut www.faz-institut.de	Zukunftsforum „Lean Innovation“ Teilnahme: 120 EUR
08./09.11. London, UK	Campden Conferences www.campdenconferences.com	The 13th European Family Office Conference – Pre-Conference Workshop „Building the right family office for a sustainable future“ Teilnahme: k.A.
10.11. Düsseldorf	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH www.intes-online.de	Die Familienholding Teilnahme: 390 EUR, Begleitperson 290 EUR
15.11. Bergisch Gladbach	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH www.intes-online.de	Unternehmer-Erfolgsforum 2011 Teilnahme: k.A.
15./16.11. Hamburg	Automobilproduktion www.digitale-fabrik-tagung.de	7. Fachkongress Digitale Fabrik@Produktion Teilnahme: k.A.
15./16.11. Boston, US	Campden Conferences www.campdenconferences.com	The 4th North American Family Office Conference Teilnahme: k.A.
20.11. Leipzig	Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V. www.mittelstaendischer-unternehmertag.de	M.U.T. – Mittelständischer Unternehmertag Teilnahme: 39 – 89 EUR
21./22.11. München	Management Circle AG www.managementcircle.de	Management Circle Jahrestagung „innovation 2011“ Teilnahme: 2.695 EUR
21.–23.11. Frankfurt am Main	Deutsche Börse AG www.eigenkapitalforum.com	Deutsches Eigenkapitalforum Teilnahme: 350 – 4.000 EUR
24.11. Frankfurt am Main	TMA Deutschland www.tma-deutschland.org	Jahrestagung TMA Teilnahme: 600 – 900 EUR
25./26.11. Berlin	DDIM-Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. www.ddim.de	DDIM-Jahrestagung – networking evening/networking conference Teilnahme: 129 – 795 EUR, Tage sind einzeln buchbar
29./30.11. München	Management Forum Starnberg www.management-forum.de	F&E Standort China Teilnahme: 1.895 EUR
02.12. Duisburg	Entrepreneurs-Club www.karrieretag-familienunternehmen.de	8. Karrieretag Familienunternehmen Teilnahme: k.A.
05./06.12. Abu Dhabi, UAE	Campden Conferences www.campdenconferences.com	The 4th Middle East Family Office & Investment Workshop Teilnahme: k.A.
07./08.12. München	GBC www.gbc-ag.de	12. MKK Münchner Kapitalmarkt Konferenz Teilnahme: k.A.
24.–26.01.12 Schwäbisch Hall	Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH www.sv-veranstaltungen.de	2. Deutscher Kongress der Weltmarktführer Teilnahme: 1.690 EUR

Deutsches Family Office Forum 2011

Im Mittelpunkt des diesjährigen Deutschen Family Office Forums in Wiesbaden standen die Themen Family-Office-Technologie, Operations, Risiko-Management und Reporting sowie Asset-Allokation. Die Veranstaltung fand vom 5. bis 7. Oktober im Hotel Nassauer Hof statt. Mit einem Technologie-Tag begann die Veranstaltung ganz unter dem Motto „Werkzeuge für das Family Office“. Die Beiträge und Fallstudien behandelten sowohl den effizienten Einsatz von Software und Spezial-Tools in der Praxis als auch integrierte Lösungen für das Family Office. Der folgende Veranstaltungstag drehte sich dagegen insbesondere um das operative Management. Themen wie Family Governance, Managerwahl und Personal, Partnerdienste sowie Monitoring und Reporting standen hier klar im Mittelpunkt. Zu den Rednern zählten unter anderem Dr. Carolin Decker (WHU-Otto Beisheim School of Management), Dr. Jochen Lüdicke (Freshfields Bruckhaus Deringer), Prof. Dr. Wolfgang Gerke (Bayerisches Finanz-Zentrum), Dimitri Felber (Felber Family Office) und Jens Spudy (Geschäftsführer der Spudy & Co. Family Office GmbH). Mit Beiträgen zum wirksamen Schutz vor

Inflation, Investition in Private Equity und Immobilien sowie Transparenz und Risikovermeidung bei der Anlage schloss das Themenfeld der Asset-Allokation die Konferenz ab. www.terrapinn.com



Das diesjährige Deutsche Family Office Forum fand im Wiesbadener Hotel Nassauer Hof statt.
Foto: schnautzerfreund - Panoramio

Anzeige

...munich network

Technology & Innovation Network

Wir unterstützen innovative Technologie-Start-ups auf der Suche nach

- > **Kapital**
- > **Strategischen Beteiligungen**
- > **Entwicklungskooperationen**
- > **Lizensierungsgeschäft**

mit einem **starken Netzwerk** und **unternehmerischem Know-how**.
Melden Sie sich an unter www.munichnetwork.com

Industriepartner:



Munich Network – Netzwerk München e.V.

Prinzregentenstraße 18 | D-80538 München | Tel: +49-89-630253-0 | Fax: +49-89-630253-10 | technology@munichnetwork.com | munichnetwork.com

Weltmarktführer: Kampf um die Spitze

2. Deutscher Kongress der Weltmarktführer

An die Spitze zu kommen ist mitunter leichter, als eine Top-Position zu wahren. Für deutsche Weltmarktführer gilt es deswegen, Antworten zu finden: auf die wachsende Konkurrenz aus China, die Rohstoffknappheit und den demografischen Wandel.

Über 1.500 Weltmarktführer in Deutschland

Deutlich über 1.500 Weltmarktführer gibt es in Deutschland. „Die Weltmarktführer stehen für die besondere Marktpositionierung der deutschen Unternehmen, deren Differenzierungsleistung in besonderer Weise von Lösungskompetenz durch hybride Wertschöpfung aus Produkt und Dienstleistung geprägt ist“, sagt Prof. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Dabei spielt Innovation eine herausragende Rolle: Die deutschen Weltmarktführer geben im internationalen Vergleich deutlich mehr für Forschung und Entwicklung aus. Daran scheint sich mittlerweile auch die Industrie allgemein zu orientieren, die dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft zufolge im Jahr 2010 ihre internationalen F&E-Ausgaben um knapp 6% gesteigert hat. „Es ist erfolgsentscheidend, dass Innovation von oben getrieben wird. Bei 50% der deutschen Weltmarktführer steht ein Ingenieur an der Spitze. Zum Beispiel verbringt Unternehmensgründer Gerhard Sturm bei Ebm-Papst zwei Tage seiner Woche in der Entwicklung“, berichtet Prof. Dr. Bernd Venohr, Strategieberater und Mitveranstalter des 2. Deutschen Kongresses der Weltmarktführer, der vom 24. bis zum 26. Januar 2012 in Schwäbisch Hall stattfinden wird.

Herausforderung Rohstoffsicherheit

Innovation könnte auch eine Antwort auf eine Problematik sein, mit der sich die Unternehmen immer stärker auseinandersetzen müssen: Rohstoffsicherheit. Der gezielte



Aufkauf von Rohstoffen durch China und steigende Rohstoffpreise geben nicht nur den Marktführern zu denken. „Im Bereich der Rohstoffe haben wir eine kritische Abhängigkeit. Diese Probleme sind nicht allein zu lösen, es bedarf einer globalen Kooperation im Rahmen der Welt Handelsorganisation, um einen fairen Marktzugang und Handelsfreiheit zu sichern. China weiß, dass es hier nicht einseitig spielen kann“, meint Hüther. „Hier geht es um die Zukunftssicherung in innovativen Bereichen und darum, wie Unternehmen strategisch mit diesen Herausforderungen umgehen: Ein Thema, von dem für die Zukunft und für die Marktpositionierung der Unternehmen sehr viel abhängt“, sagt Dr. Walter Döring, ehemaliger Wirtschaftsminister Baden-Württembergs und ebenfalls Mitveranstalter des Kongresses. „Der Druck auf deutsche Unternehmen nimmt zu, dafür sorgt auch die zunehmende Qualität chinesischer Hersteller“, konstatiert Hüther zudem. Der Qualitätsvorsprung schmilzt im Lauf der Jahre dahin, andere Konzepte sind gefragt.

Die hohe Kunst, an der Spitze zu bleiben

Als „hohe Kunst“ bezeichnet Venohr deswegen das Verbleiben an der Spitze. „Erfolg schafft Arroganz. Das führt oft dazu, dass führende Unternehmen ihre Sensoren einfahren und sich vom Markt abkoppeln. Letztlich geht es dabei um ein Kulturthema: Erfolgreiche Unternehmer stellen sich rechtzeitig die Frage, welche neuen Felder sich erschließen lassen – und bleiben bescheiden“, so Venohr. Bosch zum Beispiel investiere regelmäßig in neue Geschäftsfelder, aktuell in Photovoltaik. Auch neue oder angepasste erschwinglichere Produkte für das Geschäft in den Schwellenländern sind gefragt. Weltmarktführer zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie ihren Markt besonders gut kennen – und ihren Kunden nah bleiben. Weitere Infos: www.weltmarktfuehrer-kongress.de

Daniela Hoffmann, Autorin der „Produktion“

KOOPERATIONSPARTNER „PRODUKTION“

Seit Januar 2011 unterhält die Unternehmeredition eine Kooperation mit der Fachzeitung „Produktion“ aus dem Verlag Moderne Industrie (SZ-Gruppe). „Produktion“ erscheint als „Zeitung für Wirtschaft und Technik“ ca. 45-mal jährlich und hat eine Stammauflage von über 40.000 Stück. Zu den Lesern gehören v.a. Geschäftsführer, Produktionsleiter und Führungskräfte aus dem verarbeitenden Gewerbe. Unter der Rubrik „Technologie & Management“ veröffentlicht die „Produktion“ regelmäßig interessante Beiträge in der Unternehmeredition. www.produktion.de



Kooperationspartner der Unternehmeredition 2011



Stiftung
Familienunternehmen



Deutsches Eigenkapitalforum
21. – 23. November 2011
Frankfurt am Main

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

ENTREPRENEURS



CLUB

BdW

Beirat der Wirtschaft e.V.



WHU

Otto Beisheim School of Management

BvCM

BUNDESVERBAND
CREDIT MANAGEMENT E.V.



WirtschaftsForum
Brandenburg e. V.

VMEBF

Bilanzierung in
Familienunternehmen



Industrie- und Handelskammer für
München und Oberbayern

ALPHAZIRKEL

Bundesverband
für Wirtschaftsförderung
und Außenwirtschaft



BWA

Global Economic Network



Bücher für Unternehmer

„Innovationsfähigkeit sichern“

Von Guido Happe, Gabler Verlag, November 2010, 256 Seiten, 39,95 EUR

Innovation spielt für die Entwicklung von Unternehmen eine immer größere Rolle und wird zum gewichtigen Wettbewerbsvorteil. Die Autoren unter Herausgeber Guido Happe zeigen anhand renommierter Unternehmensbeispiele den Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und dem demografischen Wandel auf und weisen auf Strategien und Instrumente hin, um das Talent Management in diesem Zusammenhang zu optimieren. Sie schildern dafür nötige Voraussetzungen in Organisation, Management und Unternehmenskultur im Hinblick auf zukünftige Veränderungen.



Führung. Thematisiert werden in diesen Bereichen die Grundlagen des Innovationsmanagements, die Beurteilung von neuen Ideen und des daraus entstehenden Markterfolges sowie die erfolgreiche Umsetzung mit Hilfe des Managements. Das Buch versteht sich somit als Leitfaden für innovationsfreudige Unternehmer und fokussiert in erster Linie die praktische Umsetzung innovativer Ideen.

„Vermögensmanagement für Familienunternehmer“

Von Christoph Mutter, Schäffer-Poeschel Verlag, April 2011, 618 Seiten, 99,95 EUR

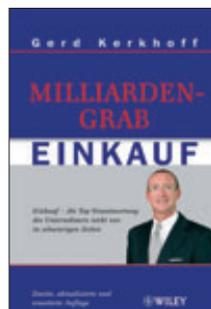
Als Lehrbuch konzipiert gibt die 2. Auflage von „Vermögensmanagement für Familienunternehmer“ einen Einblick in die Organisation von Unternehmen im Familienbesitz. In Hinblick auf die aktuell geltende Rechtslage werden die Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie mit familien- und erbrechtlichen Hintergründen, die Vermögensnachfolge und die Handhabung von Vermögens- und Entscheidungsstrukturen thematisiert. Auch internationale Familienstrategien und Exit-Strategien sowie Lösungen zur Vermögenskontrolle werden dem Leser näher gebracht.



„Milliardengrab Einkauf“

Von Gerd Kerkhoff, Wiley-VCH Verlag, August 2011, 265 Seiten, 15,00 EUR

Dieses in der 3. Auflage erschienene Buch richtet sich an Unternehmer und Manager, die den Bereich Einkauf näher in den Fokus ihrer Tätigkeiten rücken möchten. Der Autor informiert anhand von Beispielen über versteckte Optimierungsbzw. Einsparpotenziale und deren Nutzung mit Hilfe der Beschaffungsoptimierung. Mit den vorgestellten Checklisten und Analyseinstrumenten lassen sich Fehler aufspüren, was wiederum die Grundlage für eine erfolgreiche Erschließung der verborgenen Potenziale bildet.



„Sie sind... Ihr bester Coach“

Von Holger Fischer, mvg Verlag, August 2009, 224 Seiten, 16,90 EUR

„Für Sie selbst sind Sie der wichtigste Mensch im Leben“, lautet das Credo von Holger Fischer. Wenn Körper, Geist und Unterbewusstsein im Einklang sind, kann der Mensch Kraft aus sich selbst schöpfen. Bei diesem Prozess begleitet Holger Fischer seine Klienten und hilft ihnen dabei, die körpereigenen Selbstheilungskräfte zu aktivieren. Zu seinen Klienten gehören Spitzensportler, Showstars und erfolgreiche Unternehmer. In dem Buch findet der Leser Tipps, die ihm helfen, sich selbst zu erkennen und weiterzuentwickeln.



„Innovationsmanagement für die Praxis“

Von Roman Stöger, Schäffer-Poeschel Verlag, Januar 2011, 233 Seiten, 39,95 EUR

Unter dem Titel „Innovationsmanagement für die Praxis – Neues zum Markterfolg führen“ werden drei Teilaspekte betrachtet: das Neue, der Markterfolg und die



Inserenten-Verzeichnis

KUNDE	SEITE
ALFRED WIEDER AG (MIG FONDS)	U4
ANGERMANN M&A INTERNATIONAL	33
BAADER BANK	29
BANKM	3
BAYBG BAYERISCHE BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT	59
BAYERN INNOVATIV	65
CLOSE BROTHERS SEYDLER BANK	49
DACHGESELLSCHAFT	83
DEUTSCHES INTERIM MANAGEMENT	
DIWA DÜSSELDORFER INNOVATIONS- UND WISSENSCHAFTS-AGENTUR	5
EBNER STOLZ MÖNNING BACHEM	55
EQUINETBANK	35
EQUITYGATE FINANCIAL ADVISORS	25
F.A.Z.-INSTITUT	69
FMS AKTIENGESELLSCHAFT	31
HELBLING CORPORATE FINANCE	45
IHK AKADEMIE MÜNCHEN • WESTERHAM	61
KERKHOFF CONSULTING	15
KUHNEN & WACKER	63
LIBERALER MITTELSTAND BUNDESVEREINIGUNG	67
LUTHER RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT	19
MERKUR BANK	11
MUNICH NETWORK – NETZWERK MÜNCHEN	85
NRW.BANK	U2
PRODUKTION	U3
SCHÄFFER-POESCHEL VERLAG	43
SPARKASSEN-FINANZGRUPPE	17
WELLS GERMANY	47
WGZ INITIATIVKAPITAL	7
YOUMEX	21

In einer Teilaufgabe dieser Ausgabe finden Sie Werbebeilagen der Wochenzeitung „Jungen Freiheit“ und der Dachgesellschaft Deutsches Interimsmanagement (DDIM).

Unternehmer

Edition

Impressum

„Innovation & Finanzierung“

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), Torsten Paßmann, Mathias Renz

Bildredaktion: Holger Aderhold, Holger Jürgenliemk

Bilder: Bilderbox, Fotolia, Pixelio, Photodisc

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Dr. Peter Bartels, Bertram Brossardt, Frank Ferchau, Bernd Frank, Lutz Goebel, Lorenz Goslich, Thomas Grether, Prof. Dr. Stefanie Heiden, Dajana Hentschel, Daniela Hoffmann, Daniel King, Danielle Martinez, Ronald Meißner, Dr. Thorsten Möller, Nicola Niederlöhner, Frank Niehage, Erich Posselt, Frank-Christian Raffel, Dr. Frank Schaffrath, Christian Scheid, Dr. Walter J. Stadlbauer, Philipp Steiff, Clarissa Vogl, Paul-Alexander Wacker, Ernst Wittmann

Interviewpartner: Horst Brandstätter, Hermann Bröring, Dr. Arne Brüsck, Prof. Hans-Jörg Bullinger, Dr. Antje von Dewitz, Hans Heinrich Driftmann, Prof. Dr. Nikolaus Franke, Joachim Fiedler, Holger Fischer, Dr. Uwe-Peter Hastedt, Thorsten Kleser, Dr. Marcus Lingel, Thomas Müllerschön, Sabine Schöler-Olsson, Hannes Schimmel-Vogel, Eckhard Schwarzer, Dr. Thomas Stollberg

Lektorat: Magdalena Lammel

Gestaltung: Holger Aderhold, Holger Jürgenliemk

Business Development: Ernst Wittmann

Anzeigen: Lukas Neumayr, Claudia Kerszt

Tel.: 089-2000 339-26/-52, Fax: 089-2000 339-39

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

Erscheinungstermine 2011: 1/11 Herausforderung Unternehmensnachfolge 2011 (26.2.) • 2/11 Mittelstandsfinanzierung 2011 – das bewährte Nachschlagewerk (16.4.) • 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: Stürtz GmbH, Würzburg

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: © 2011 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 978-3-943021-13-4, ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

Auszeichnung „Großer Preis des Mittelstandes“



Michael W. Schuler

Am 24. September wurden im Düsseldorfer Hotel Maritim die erfolgreichsten Unternehmen im 17. bundesweiten Wettbewerb um den „Großen Preis des Mittelstandes 2011“ aus den Bundesländern Niedersachsen/Bremen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz/Saarland und Schleswig-Holstein/Hamburg ausgezeichnet. Zu den zwölf Preisträgern zählen u.a. die AutoGyro GmbH (Geschäftsführer **Michael W. Schuler**) und die Turm-Sahne GmbH aus Niedersachsen/Bremen, die Trimet Aluminium AG und Betebe GmbH aus Nordrhein-Westfalen sowie die Koch Bedachungen GmbH aus Rheinland-Pfalz. Alle Sieger sind unter www.mittelstandspreis.com zu finden.

Michael Hoffmann an der Spitze der Lekkerland Gruppe



Michael Hoffmann

Zum 1. Januar 2012 übernimmt **Michael Hoffmann** den Vorstandsvorsitz der Lekkerland AG & Co. KG. Er war zuvor als Chief Executive Officer bei der Carl Zeiss Vision International GmbH und viele Jahre in internationalen Führungspositionen bei Hewlett-Packard tätig. Michael Hoffmann wird im Rahmen einer langfristigen Planung den Vorstandsvorsitz von **Christian Berner** übernehmen, der die Lekkerland Gruppe über zehn Jahre geführt hat. Lekkerland beliefert in neun europäischen Ländern zirka 130.700 Geschäfte wie Tankstellenshops, Kioske oder Convenience-Stores mit einem Vollsortiment aus u.a. Süßwaren, Getränken und Tabakwaren und erzielte 2010 mit mehr als 6.200 Mitarbeitern einen Umsatz von 12,2 Mrd. EUR.

Martin Schomaker wird Alleinvorstand der R. Stahl AG



Martin Schomaker

Dr. Peter Völker, Technikvorstand der R. Stahl AG und Geschäftsführer der R. Stahl Schaltergeräte GmbH, wird im Alter von 60 Jahren nach über 20jähriger Tätigkeit Ende 2011 in den Ruhestand gehen. **Martin Schomaker** wird den Explosionsschutzspezialisten R. Stahl AG ab 2012 als alleiniges Vorstandsmitglied führen, sein Vorstandsvertrag wurde um weitere fünf Jahre verlängert. Das Waldenburger Familienunternehmen konnte im vergangenen Geschäftsjahr seinen Konzernumsatz um 10% auf 222,6 Mio. EUR erhöhen.

Ernst & Young ehrt „Entrepreneure des Jahres“



Preisträger des diesjährigen „Entrepreneur des Jahres“

Im September zeichnete Ernst & Young zum 15. Mal die „Entrepreneure des Jahres“ in fünf Kategorien aus. **Dr. Manfred Wittenstein** (Wittenstein AG) gewann die Königsklasse „Industrie“ und wird Deutschland bei der Wahl zum „World Entrepreneur of the Year“ in Monte Carlo vertreten. In der Kategorie „Handel“ konnten **Sabine Altmann**, **Udo Geisel** und **Andreas Wagner** (Wagner & Co. Solartechnik GmbH) überzeugen. Ausgezeichnet in der Kategorie „Dienstleistung“ wurden **Markus Rohner** und **Lothar Mihm** (R&S Solutions Holding AG) sowie **Ulrich Dietz** (GFT Technologies AG) in der Kategorie „Informations- und Kommunikationstechnologie/Medien“.

Thomas Lindner feiert 60. Geburtstag

Am 23. September wurde **Thomas Lindner** 60 Jahre alt. Seit 1984 ist er Geschäftsführer des traditionsreichen Textilnadelherstellers Groz-Beckert. Im vergangenen Jahr konnte der Konzern aus dem schwäbischen Albstadt-Ebingen mit 6.673 Mitarbeitern seinen Umsatz um 35% auf 531 Mio. EUR steigern. Seit 2010 steht Thomas Lindner als Präsident an der Spitze des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA).



Thomas Lindner

Arne-G. Hostrup ist neuer Geschäftsführer der Leipold International GmbH

Ende September verließ Geschäftsführer **Arne-G. Hostrup** die Unternehmerinitiative Netzwerk Nordbayern und leitet als Geschäftsführender Gesellschafter die Leipold International GmbH in Zirndorf. Das Unternehmen ist Full-Service-Siebdruckspezialist für einbrennbare Abziehbilder und Technologiedrucke für Keramik, Edelstahl, Glas und Emaille. Produkte von Leipold finden sich auf chinesischem Porzellan ebenso wie auf amerikanischem Kaffeegeschirr, in europäischen Königshäusern oder auf Ceran-Kochfeldern.



Arne-G. Hostrup



25. und 26. Januar 2012 in Schwäbisch Hall
mit Abendempfang am 24. Januar 2012

2. Deutscher Kongress der
Weltmarktführer

2. DEUTSCHER KONGRESS DER WELTMARKTFÜHRER

Ressourcen sichern – Wachstumspotenziale erschließen

Schwerpunktt Themen:

- **Rohstoffknappheit:** Wie Weltmarktführer die Verknappung wichtiger Ressourcen meistern
- **Demografie:** Wie Weltmarktführer ihren Technologievorsprung trotz des demografischen Wandels behaupten
- **Wachstumspotenziale:** Wie Weltmarktführer ihre Marktchancen in Schwellenländern durch angepasste Produkte verbessern

Mitwirkende:

- Prof. Dr. Annette Schavan, Bundesministerin für Bildung und Forschung
- Robert Friedmann, Sprecher der Konzernführung, Adolf Würth GmbH & Co. KG
- Prof. Dr.-Ing. Berthold Leibinger, Vorsitzender der Aufsichtsgremien, TRUMPF GmbH + Co. KG
- Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Geschäftsführung, Robert Bosch GmbH
- Dr. Hans W. Fechner, Sprecher der Geschäftsführung, G. Siempelkamp GmbH & Co. KG
- Dr. Eberhard Veit, Vorstandsvorsitzender, Festo AG & Co. KG
- Oliver Hermes, Vorstandssprecher, WILO SE
- Prof. Dr. Hüther, Direktor und Mitglied des Präsidiums, Institut der deutschen Wirtschaft
- Clas Neumann, Senior Vice President, SAP AG
- Prof. Axel Börsch-Supan, Direktor, mea, Universität Mannheim
- Prof. Dr. Dr. Gunnar Heinsohn, Soziologe und Wirtschaftswissenschaftler, Universität Bremen
- Dr. Christian Kurtzke, Vorsitzender der Geschäftsführung, Staatliche Porzellan-Manufaktur Meissen GmbH
- Dr. Stefan Wolf, Vorstandsvorsitzender, ElingKlinger AG

Veranstalter:

Dr. Walter Döring, Wirtschaftsminister a.D. Baden-Württemberg ▶ Fachzeitung Produktion ▶
SVV – Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH ▶ Prof. Dr. Bernd Venohr, Managementexperte

Medienpartner:

Süddeutsche Zeitung

Sponsoren:



Aussteller:



www.weltmarktfuehrer-kongress.de

IDENT Technology AG – Führender Technologieanbieter im Bereich intelligenter Sensorsysteme für neuartige Benutzerschnittstellen mobiler Endgeräte

Die Lösungen von IDENT revolutionieren das User Interface von Mobiltelefonen, Notebooks, Computermäusen und ähnlichen Geräten, inspirieren zu neuen ergonomischen Designs und bieten eine **völlig neuartige dreidimensionale berührungslose Steuerung mittels Handgesten**

IDENT Technology AG, ein Beteiligungsunternehmen der MIG Fonds.

SUBSTANZ ENTSCHEIDET!



09/2011: **Robert Bosch VC** beteiligt sich an der IDENT Technology AG
10/2011: Strategische Partnerschaft mit **AU Optronics (AUO)**, in deren Rahmen man 2D- und 3D-Displays mit Bewegungserkennung und gleichzeitiger Multitouch-Unterstützung schaffen will

Wir finanzieren Spitzentechnologien!

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

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

MIG
Fonds
WWW.MIG-FONDS.DE