

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion



Gerd Oliver Seidensticker,
Geschäftsführender Gesellschafter,
Textilkontor Walter Seidensticker GmbH & Co. KG

6. Jahrgang

Internationalisierung 2013

Chancen in fremden Märkten

**Wettbewerbsfaktor
Energiepolitik**

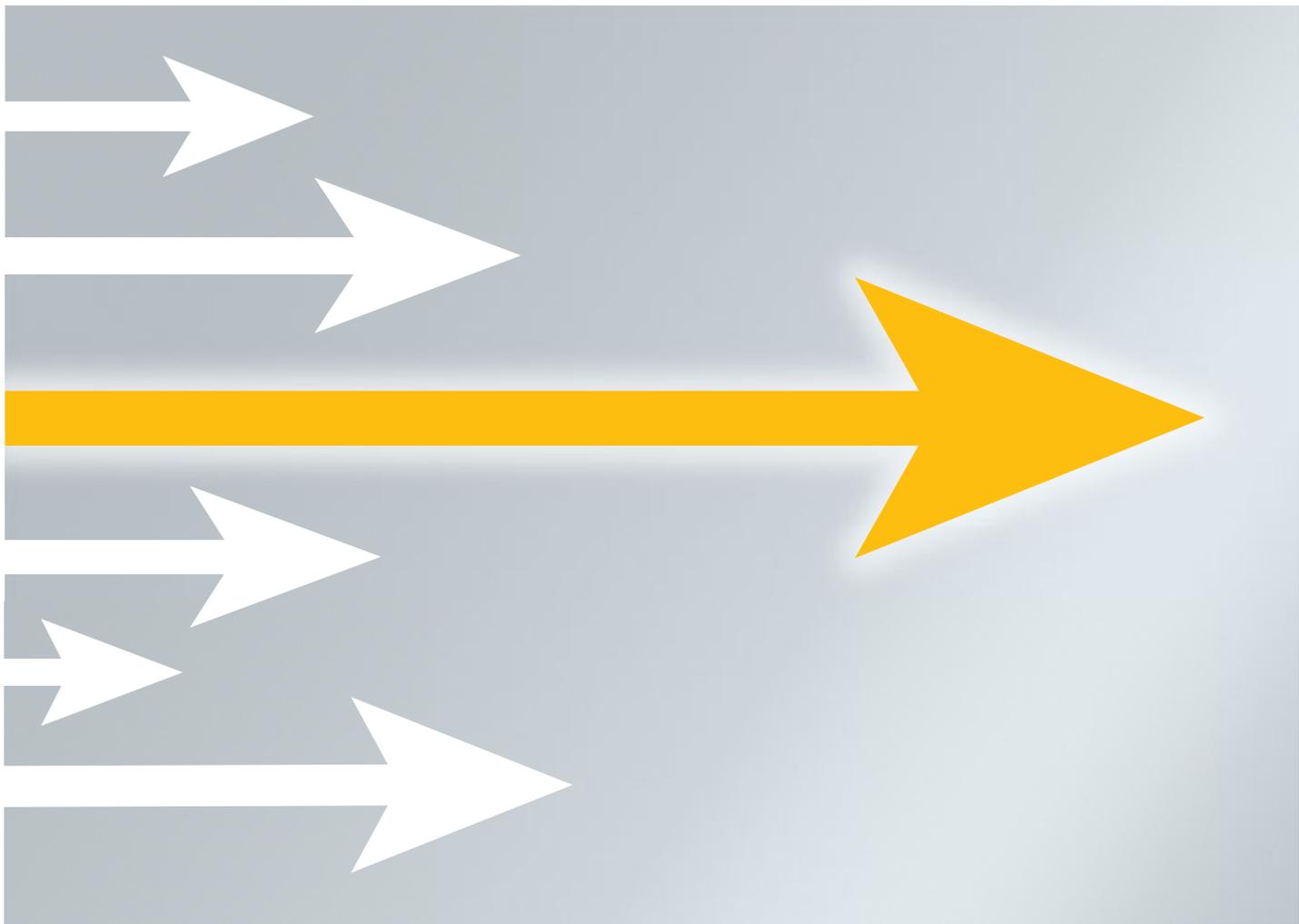
KLARTEXT VON LUTZ GOEBEL, PRÄSIDENT,
„DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU“

**Weltmarktführer
im MDAX**

UNTERNEHMER-DYNASTIEN:
ELRING KLINGER AG

**Asien wird zum
Innovationsmotor**

INTERVIEW MIT PETER LÖSCHER, APA-VORSITZENDER
UND VORSTANDSVORSITZENDER, SIEMENS AG



Mittelstandsbank

Acht Jahre Vorsprung

Seit 2004: die Mittelstandsbank der Commerzbank

Warum nur entdecken andere deutsche Banken plötzlich ihre neue Liebe zum Mittelstand? Ist es vielleicht das Vorbild der Commerzbank? Schon 2004 haben wir einen eigenen Vorstandsbereich Mittelstandsbank etabliert und uns konsequent am Bedarf von Unternehmen ab einem Jahresumsatz von 2,5 Millionen Euro orientiert. Der Mittelstand hat das honoriert und uns sein Vertrauen geschenkt. So wurden wir Marktführer im deutschen Außenhandel: Keine andere Bank wickelte 2011 so viele im Ausland zugunsten deutscher Exporteure eröffnete Akkreditive ab wie die Commerzbank. Außerdem begleiten wir Sie in über 50 Ländern mit eigenen Einheiten und stellen Ihnen ein weltumspannendes Netz von mehr als 7.000 Korrespondenzbanken zur Verfügung.

Wir freuen uns für den Mittelstand über die Aufmerksamkeit, die er nun auch bei anderen Häusern genießt. Aber wir haben das Know-how und die Erfahrung. Dank acht Jahren Vorsprung – und den nutzen wir konsequent für unsere Kunden. Versprochen!

www.commerzbank.de/mittelstandsbank



COMMERZBANK 
Die Bank an Ihrer Seite

Editorial

Erfolgsfaktor Internationalisierung



Markus Hofelich,
Chefredakteur Unternehmeredition

Das aktuelle Wirtschaftsjahr steht ganz im Zeichen der EU-Staatsschuldenkrise und geht mit gemischten Gefühlen zu Ende. Während die meisten europäischen Länder 2012 als Krisenjahr verbuchen, sticht Deutschland äußerst positiv hervor.

Der Süden des Kontinents, insbesondere Griechenland und Spanien, steckt tief in der Rezession. Deutschland dagegen trotz dem Abschwung, Beschäftigung und Ausfuhren haben in manchen Branchen Rekordniveaus erreicht. Wachsende Exporte etwa in die USA und in ostasiatische Länder konnten Einbußen in den südeuropäischen Märkten mehr als wettmachen. Hier zahlt sich einmal mehr die Erfolgsstrategie des deutschen Mittelstandes aus, seine Internationalisierung permanent voranzutreiben. Allerdings wachsen auch in Deutschland die Bäume nicht mehr in den Himmel: So sank der ifo-Geschäftsklimaindex im Oktober zum sechsten Mal in Folge. Der BIP-Zuwachs ging von

stolzen 3% 2011 auf erwartete 1% 2012 zurück. Zudem halbierten die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute die Prognose für 2013 in ihrem Herbstgutachten auf ein Prozent. Zweifelsohne macht die ungelöste EU-Staatsschuldenkrise die Planung für Unternehmen nicht einfach. Dennoch erwarten Experten keine Rezession, sondern lediglich eine Abschwächung der weltwirtschaftlichen Dynamik. In diesem Umfeld dürfte sich die deutsche Wirtschaft mit ihren zahlreichen Hidden Champions weiter behaupten, wenngleich mit gedrossem Tempo.

Dass sich der deutsche Mittelstand auch in Zukunft nicht von seinen Internationalisierungsplänen abbringen lässt, zeigt eine Studie von KfW und Creditreform. Demnach wollen bereits auslandserfahrene Unternehmen ihr globales Engagement künftig weiter ausweiten, zahlreiche weitere Firmen planen den ersten Schritt aufs internationale Parkett. Auch wenn die Internationalisierung mit teils großen Herausforderungen verbunden ist – die deutsche Wirtschaft hat längst erkannt, dass sie es sich nicht leisten kann, auf den weiteren Ausbau der Präsenz in weltweiten Absatz- und Beschaffungsmärkten zu verzichten. Unternehmen zu helfen, diese Herausforderungen zu meistern und die Chancen zu nutzen, ist Ziel der vorliegenden Ausgabe der Unternehmeredition.

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

Markus Hofelich

markus.hofelich@unternehmeredition.de

Tugenden, die wir schätzen:



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

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

Leidenschaft für Unternehmer.

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



INVESTMENT BANKING
Since 1999

HINWEIS: NEUE RUBRIK „VERMÖGENSANLAGE“

Die Euro-Krise und Turbulenzen an den Kapitalmärkten sorgen für zunehmende Unsicherheit. Dabei geraten vor allem auch Unternehmer bei der Verwaltung ihres Firmen- und Privatvermögens unter Druck. Um Firmenlenkern eine Orientierungshilfe zu geben, hat die Unternehmeredition eine neue Rubrik ins Leben gerufen: „Vermögensanlage für Unternehmer“ (Seiten 98-105). In der ersten Ausgabe nehmen wir u.a. den Fonds BB Entrepreneur Europe mit Fokus auf europäische Familienunternehmen unter die Lupe und Experten aus den Bereichen Immobilien, Anleihen, Aktien und Gold beleuchten in einer Umfrage, warum diese Assetklassen in keinem Portfolio fehlen sollten.

- 3** Editorial
- 6** Klartext
Ideologische Energiepolitik in Deutschland
Nachteil für die Wettbewerbsfähigkeit
Lutz Goebel, „Die Familienunternehmer – ASU“
- 8** Panorama
Nachrichten & Studien aus der Unternehmerwelt
- 10** Unternehmer-Dynastien
Elring Klinger AG
„Ohne uns fährt nichts“

Einführung

- 14** „Asien spielt eine zunehmend wichtige Rolle als weltweiter Innovationsmotor“
Interview mit Peter Löscher, APA-Vorsitzender
- 18** Wachstumschancen auf neuen Märkten
Schwieriges weltwirtschaftliche Umfeld lässt Newcomer glänzen
- 22** Ein Wegweiser
Erfolgsfaktoren der Internationalisierung
René Griemens, IEG – Investment Banking Gruppe
- 26** Die ewige Suche nach günstigen Geschäftsgelegenheiten
Absatzmärkte und Produktionsstandorte auf dem Prüfstand
Dr. Arno Probst, BDO AG

Unternehmer im Gespräch

- 28** „Wir wollten eine Finanzierungsform, die uns unabhängiger von Banken macht“
Interview mit Gerd Oliver Seidensticker, Geschäftsführender Gesellschafter, Textilkontor Walter Seidensticker GmbH & Co. KG
- 32** „Unsere Kronjuwelen sind die Rezepturen“
Interview mit Sabine Herold, Geschäftsführerin, Delo Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA
- 36** „Kern unserer Wachstumsstrategie ist die Erschließung neuer Länder“
Interview mit Alexander Fackelmann, Geschäftsführender Gesellschafter, Fackelmann GmbH & Co. KG



Walter Herwarth Lechler, Aufsichtsratsvorsitzender, ElringKlinger AG

ElringKlinger baut Dichtungen und Wärmeabschirmungen für Automotoren genauso wie gewichtsreduzierte Ölwannen. Allein 25 Mio. Zylinderkopfdichtungen verlassen jedes Jahr die Produktionshallen. Damit ist ElringKlinger Weltmarktführer. Die Umsatzrendite des Autozulieferers und Dichtungsspezialisten mit Sitz im baden-württembergischen Dettingen/Erms liegt vor Steuern mit etwa 11% deutlich über den Branchenriesen Bosch, Continental und ZF Friedrichshafen. Mehr auf den Seiten 10-12 in der Rubrik Unternehmerdynastien.



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

Siemens-Chef Peter Löscher steht seit Juli 2010 an der Spitze des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft (APA). Der APA ist als Gemeinschaftsinitiative von BDI, DIHK, OAV, BGA und Bankenverband das Sprachrohr der deutschen Asienwirtschaft. Im Interview auf den Seiten 14-16 spricht er über die Auswirkungen der EU-Staatschuldenkrise auf das Asiengeschäft, die zunehmende Bedeutung kleinerer Staaten jenseits der BRICs sowie die zunehmenden M&A-Aktivitäten der Chinesen in Deutschland.

- 40** „Die Anleihe ist ein komplementärer Finanzierungsbaustein“
Interview mit Martin Zumtobel, Präsident des Verwaltungsrats, Identec Group AG

Märkte

- 42** Chancen in der MENA-Region
Deutschland als leistungsfähiger und zuverlässiger Partner
Dr. Peter Terwiesch, ABB AG
- 44** Binnenmarkt- statt Exportorientierung
Chinas Attraktivität wächst
Michael Kotzbauer, Commerzbank AG
- 46** Go East?
M&A in China
Dr. Henning Blaufuß, Peters Schönberger & Partner GbR
- 48** Alternative Beschaffungsmärkte
Beispiel Textilindustrie
Beate Hölters und Verena Örenbas, Inverto AG
- 52** Newcomer Myanmar
Neues Investitionsgesetz
Birigitta von Dresky, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft
- 56** Singapur als Tor zur Region
Investieren in Südostasien
Nigel Jones, Ervin Schellenberg und Katinka Wölfer

- 58** Erfolgsfaktor internationale Erfahrung
Turnaround eines Verpackungsherstellers in Lateinamerika
Steffen Kroner, Alvarez & Marsal Deutschland GmbH
- 60** Handelsraum MERCOSUR
Chancen und Hindernisse
Alf Baars, Oppenhoff & Partner
- 62** Absatzkrise bei Lkw
Double-dip erhöht den Globalisierungsdruck
Dr. Elmar Kades, AlixPartners
- 64** Internationalisierungs-Sentiment 2013
Die Experten-Umfrage
- 67** ... und nähere dich redlich?
Michael Pochhammer, DDIM e.V.

Finanzierung

- 68** „Eigenkapitalfinanzierte Unternehmen sind in der Regel etwas progressiver unterwegs“
Interview mit Richard Gritsch, Partner, ECM Equity Capital Management GmbH
- 70** Chinesische Finanzinvestoren entdecken den deutschen Mittelstand
Dynamik nimmt zu
Christof Huth und Sven Kleindienst, Roland Berger Strategy



Sabine Herold, Geschäftsführerin, Delo Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA

Delo aus Windach bei München ist Weltmarktführer für Spezialklebstoffe in der Hightech-Industrie: In jedem zweiten Handy weltweit sind Klebstoffe des Hidden Champions verarbeitet. Gegründet wurde Delo 1961, Sabine Herold stieg in das Unternehmen 1989 ein. Mittlerweile ist Delo seit Jahren international aufgestellt und verzeichnet Umsätze im zweistelligen Millionenbereich. Im Interview auf den Seiten 32-34 gibt Geschäftsführerin Sabine Herold Einblicke in Strategie und Geschäftsentwicklung.



Alexander Fackelmann, Geschäftsführender Gesellschafter, Fackelmann GmbH & Co. KG

„Kern unserer Wachstumsstrategie ist die Erschließung neuer Länder“, sagt Alexander Fackelmann, Chef der Fackelmann GmbH & Co. KG, die ihren Umsatz seit 2005 nahezu verdoppeln konnte. Er steht seit 1992 an der Spitze des Spezialisten für Badmöbel und Haushaltswaren und startete 1995 die internationale Ausrichtung. Im Interview auf den Seiten 36-38 spricht er über die Herausforderungen beim Gang ins Ausland und wie er den Charakter des Familienunternehmens auch in Zukunft bewahren möchte.

72 „Wir wollen die Internationalisierung des Mittelstands in NRW vorantreiben“

Interview mit Christoph Büth, NRW Bank

74 Totgesagte leben länger!

Traditionelle Instrumente zur Absicherung von Exporten
Florian Seitz, BayernLB

78 US Private Placement

Instrument der Wachstumsfinanzierung
Arno Fuchs und Lars Duerschlag, FCF Fox Corporate Finance GmbH

Strategie & Management

80 Internationale Schlüsselpositionen

Paradigmenwechsel bei Personalentscheidungen
Von Adrian Gawlowski, LSG & Kollegen GmbH

81 International führen

Strategische Personalentwicklung im weltweiten Geschäft
Dr. Kai B. Schnieders, Carl Duisberg Centren

82 Europas Steuergrenzen werden durchlässiger

Chancen bei der Verlagerung des Unternehmens ins Ausland
Jörn Ehlsam, Buse Heberer Fromm

84 Grenzüberschreitende Verlustnutzung

Wie im Ausland entstandene Verluste steuerlich im Inland geltend gemacht werden können
Dr. Annette Zitzelsberger, Schlecht und Partner

86 Alternative Risiko-Management-Lösungen

Besonderheiten bei Cross-Border M&A-Transaktionen
Ruprecht Frhr. v. Maltzahn und Prof. Dr. Christoph v. Einem, White & Case LLP

88 Produktionsstandort China

Erfolgsfaktor Lokalisierung der Supply Chain
Gerald Boess, Kerkhoff Consulting

Fallstudien

90 Finanzinvestor erleichtert Zulieferer globale Präsenz
KTP Kunststoff Palettentechnik GmbH

92 Expansion mit Beschattungssystemen

d&b Audiotechnik GmbH

94 Vertriebsausbau im Ausland

LightTrans GmbH

96 Tabletten für die ganze Welt

Aenova Holding GmbH

neu!

Vermögensanlage

- 98** Kapital-Kompass: Wegweiser durch stürmische Zeiten
Kommentar
- 100** Produkt im Blick: „Wir besuchen Firmen persönlich, um unsere Investmenthypothese zu prüfen“
Interview mit Jean-Pierre Gerber, Senior Produkt Spezialist, Bellevue Asset Management
- 102** Family Office: Herausforderung Vermögenssicherung
Wie Unternehmerfamilien Risiken erfolgreich managen
Prof. Dr. Yvonne Brückner, Family Office-Panel
- 104** Experten-Umfrage: Anlageklassen auf dem Prüfstand
Welche Assetts sollten in keinem Unternehmer-Portfolio fehlen?

Service

- 106** Internationalisierung im Mittelstand
Clever managen und finanzieren
Ernst G. Wittmann und Frederik Müller, Panaceus GmbH
- 107** Literatur
Bücher für Unternehmer
- 108** Veranstaltungen für Unternehmer/-Eventrückblick
- 112** 6. Deutscher Maschinenbau-Gipfel Politik: Kniefall vor Top-Branche

Kooperationspartner



114 Unternehmer und Nachrichten

113 Inserentenverzeichnis/Impressum

Titelbild: Gerd Oliver Seidensticker

Gerd Oliver Seidensticker ist Geschäftsführender Gesellschafter der Textilkontor Walter Seidensticker GmbH & Co. KG. Bereits in den 60er Jahren begann die Produktion im Ausland. Heute steht die dritte Seidensticker Generation an der Spitze des Familienunternehmens, das inzwischen in 80 Länder exportiert. Im Interview auf den Seiten 28-30 spricht Gerd Oliver Seidensticker über die internationale Expansion, die Anleihefinanzierung sowie seinen Ausblick für 2013.



Ideologische Energiepolitik in Deutschland

Nachteil für die Wettbewerbsfähigkeit

Von Lutz Goebel, Präsident des Verbandes „Die Familienunternehmer – ASU“

In der deutschen Energiepolitik geht seit Jahren Ideologie vor Vernunft – und das zum Nachteil des Wirtschaftsstandorts Deutschland und seiner Wettbewerbsfähigkeit. Annähernd 50% des Strompreises sind staatlich beziehungsweise politisch bestimmt. Bis heute wissen wir nicht, wie sicher die Stromversorgung zukünftig sein wird. Sicher ist nur: Sie wird wesentlich teurer. Insbesondere für die Unternehmen, die im internationalen Wettbewerb stehen, wird die rein nationale Energiewende so zu einem großen Nachteil, der im Zweifel auch für die gesamte deutsche Volkswirtschaft großen Schaden nach sich ziehen kann.

Effizienz als größter Standortvorteil gefährdet

Deutsche Unternehmen haben schon seit Jahren mit einem im internationalen Vergleich sehr hohen Strompreis zu kämpfen. Bisher passten sie sich durch starke Effizienzsteigerungen an. So wurde die deutsche Industrie zu einer der effizientesten der Welt. Nur Japan weist noch ähnlich gute Werte auf. Auch die höchste Versorgungssicherheit weltweit war immer ein großes Pfund für den Standort Deutschland. Doch mit dem Ausbau der Erneuerbaren und weiteren energiepolitisch motivierten Abgaben wird sowohl das hohe Level der Versorgungssicherheit gefährdet als auch das Preisniveau weiter in die Höhe getrieben. Diese Belastungen abzufangen, dürfte in Zukunft immer schwieriger werden. Zumal ein Ende dieser Spirale bisher nicht abzusehen ist.

Große Unsicherheit

Die politischen Entscheidungsträger sollten sich dieser Nachfolgewirkungen bewusst sein. Denn auch wenn

ZUR PERSON: LUTZ GOEBEL

Lutz Goebel ist Präsident des Verbandes „Die Familienunternehmer – ASU“ 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

die Unternehmen sich nicht sofort von dem Standort Deutschland verabschieden werden, so fällt die nächste Investitionsentscheidung im Zweifel gegen Deutschland. Die immense Unsicherheit in der deutschen Wirtschaft, deren Rückgrat mit über 90% der Betriebe eigentümergeführte Familienunternehmen sind, sorgt für Unzufriedenheit und Zurückhaltung bei Investitionen.



Lutz Goebel

Nachteil besonders für Familienunternehmen

Um eines klarzustellen: Wir Familienunternehmer unterstützen die Ziele der Energiewende und die Abkehr von der Atomkraft. Aber: Die Energiewende wurde innerhalb weniger Wochen beschlossen und in Gesetzesform gegossen. Mit dem Erneuerbare-Energien-Gesetz wurde der planwirtschaftlichste Ansatz der Energiepolitik weitergeführt. Dessen jährliche Kosten für die Stromkunden drohen ohne fundamentale Reformen von heute 14 Mrd. auf 30 Mrd. EUR anzuwachsen. Der Anstieg der EEG-Umlage auf ein geschätztes Volumen von 20 Mrd. EUR für 2013 zeigt diesen Trend deutlich. Die Vergütung der Reservekapazitäten, die Offshore-Netzanbindung, steigende Netzentgelte – für jede dieser staatlichen Weichenstellungen zahlt der Verbraucher, also auch und insbesondere die produzierenden Familienunternehmen, die nicht von den Entlastungen profitieren. Gleichwohl stehen diese genauso im internationalen Wettbewerb.

Planwirtschaftliche Züge

Die Wurzel für diese Fehlentwicklung liegt in der Politik. Die Praxis planwirtschaftlicher Vorfestlegungen soll anscheinend noch eine Weile fortgesetzt werden. Technologieoffene Förderung? Wettbewerb der effizientesten Lösungen zum Klimaschutz? Kostensenkung durch Konkurrenz verschiedener Technologien? Fehlzanzeige! Jeder



THE FINANCING SPECIALIST

ADVISORY | STRUCTURING | PLACEMENT

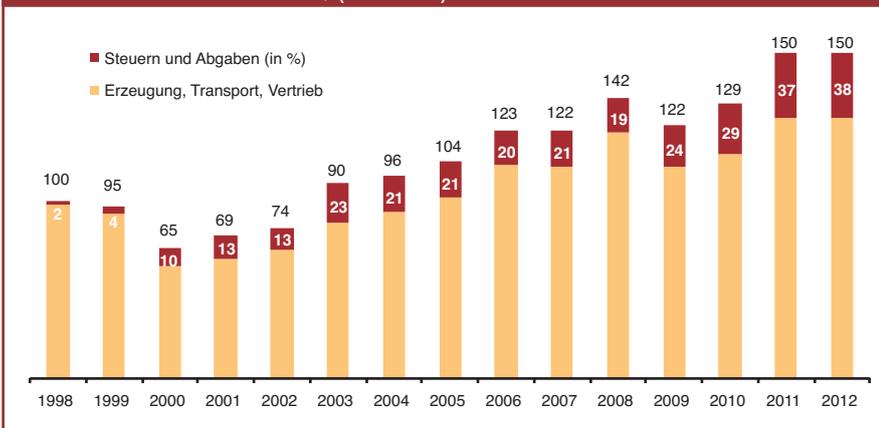
- Equity Capital
 - Pre-IPO-financing
 - Public
- Debt Capital
 - Short term
 - Long term
 - Hybrid

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

Selected Transactions (2011–2012):

Financial Advisory Majority capital increase in Hans-Bader Maschinenbau GmbH Amount: ND October 2012	Acquisition & Leveraged Finance Advisory Kiemer Arzneimittel AG ca. € 121 million August 2012	Blocktrade N+1 Group € 20 million August 2012
Capital Increase / Secondary Placement Coesa GmbH > € 20 million June 2012	Capital Increase & Blocktrade Stahl H+V GmbH > € 50 million April 2012	Capital Increase Geo-Ea Energy Technologies GmbH € 4 million March 2012
Blocktrade Riser ID Services GmbH € 5.0 million January 2012	Private Debt Placement Kiemer Arzneimittel AG € 40 million December 2011	Financial Advisory Acquisition of PFG Group B.V. € 9.4 million December 2011
Equity Private Placement Hess AG € Amount ND November 2011	Private Debt Placement Redue Trading GmbH & Co. KG > € 40 million November 2011	Blocktrade SFC Energy AG 766,750 shares April 2011

ABB. 1: DIE ENTWICKLUNG DER STROMPREISE FÜR DIE DEUTSCHE INDUSTRIE SEIT 1998; (1998=100)



Mittelspannungsseitig versorgte Industrie inklusive Stromsteuer; Quelle: VEA, BDEW, Stand 10/2012

bekommt aus dem Subventionstopf die nötigen Mittel zum Überleben und die Investoren über zwanzig Jahre eine hohe Rendite garantiert. Der Klimaschutz ist durch den Emissionshandel gesamteuropäisch gesichert. Doch statt dieses System zu verfeinern und auszubauen, wird im nationalen Alleingang vollständig auf erneuerbare Energien gesetzt. Die Erneuerbaren sind selbstverständlich wichtig, um für eine größere Unabhängigkeit von fossilen Brennstoffen zu sorgen. Aber genauso kann höhere Energieeffizienz in Unternehmen und bei privaten Verbrauchern zum Klimaschutz beitragen. Auch auf Basis von fossilen Energien betriebene KWK-Anlagen haben eine Kohlendioxid-Bilanz, die oft besser ist als jene der Photovoltaikanlagen.

Die Politik muss nachbessern

Deutschland braucht einen Wettbewerb um die effizientesten Lösungen – mindestens unter den erneuerbaren Energien selbst. Vorschläge dazu gibt es bereits seit Jahren von Ökonomen: Ein richtiger

Ansatz ist zum Beispiel ein Quotenmodell, das die Ausbauziele der Erneuerbaren sicherstellt und zeitig für eine effiziente und kostengünstige Realisierung sorgt. Konkrete Gesetzentwürfe liegen dafür auf dem Tisch. Angesichts eines Umverteilungsvolumens von über 14 Mrd. EUR pro Jahr, das die Breite der Wirtschaft, aber eben auch Arbeitnehmer und Transferempfänger bezahlen müssen, ist eine Reform zwingend nötig, um den Wirtschaftsstandort Deutschland mit seiner starken Industrie und der mittelständischen Struktur zu erhalten. Wir Familienunternehmer fordern die Umstellung auf ein Quotensystem mit europäischer Verzahnung und die Abschaffung des EEG für alle Neuanlagen – besser heute als morgen. Dann käme es zu einer kosteneffizienten Umstrukturierung der Erzeugungsseite und folglich könnten die Unternehmen auf der Verbraucherseite im internationalen Wettbewerb weiter bestehen. Das ist konsistente Energie- und Wirtschaftspolitik.

IHK-Vizepräsident Kathrein verstorben

Anton Kathrein, Vizepräsident der Industrie- und Handelskammer (IHK) für München



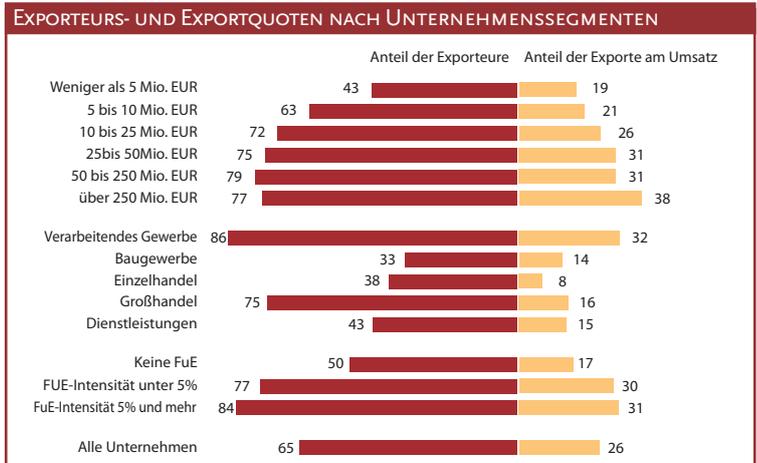
Anton Kathrein

und Oberbayern, ist im Alter von 61 Jahren verstorben. Der Rosenheimer Unternehmer war geschäftsführender Gesellschafter der Kathrein Werke KG, Markt-

führer im Bereich Antennenbau mit 24 Produktionsstätten weltweit. Kathrein wurde 1979 in das IHK-Gremium Rosenheim gewählt. Seit 1987 war er Mitglied der Vollversammlung der IHK für München und Oberbayern, 1991 stieg er in deren Präsidium auf. Außerdem war er Vizepräsident der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft sowie Vorsitzender des bayerischen Zentralverbandes Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. Für seine Bemühungen um bessere unternehmerische Rahmenbedingungen erhielt Kathrein 1994 die silberne Ehrenmedaille der IHK.

KfW/Creditreform: Deutscher Mittelstand will Auslandsgeschäft ausweiten

Laut einer gemeinsamen Studie der staatlichen Förderbank KfW und der Wirtschaftsauskunftei Creditreform hält der deutsche Mittelstand trotz Euro-Schuldenkrise an seinen Auslandsaktivitäten fest. 64% der Exporteure wollen bis zum Jahr 2015 ihre Ausfuhr ausweiten, 7% der befragten Unternehmen planen erstmals einen Schritt auf internationale Parkett. Von den Direktinvestoren wollen 46% ihr Engagement verstärken, 42% wollen ihr gegenwärtiges Niveau halten. Die Studie macht außerdem deutlich, dass Mittelständler bei ihren Internationalisierungsbestrebungen einen Stufenplan verfolgen: Als erstes würden Märkte in Nachbarländern erschlossen, erst dann kämen entferntere Regionen wie die USA oder Asien in Frage. Gleichzeitig bilden Exporte den Ausgangspunkt für Direktinvestitionen in Form von Joint Ventures oder Tochtergesellschaften. www.kfw.de



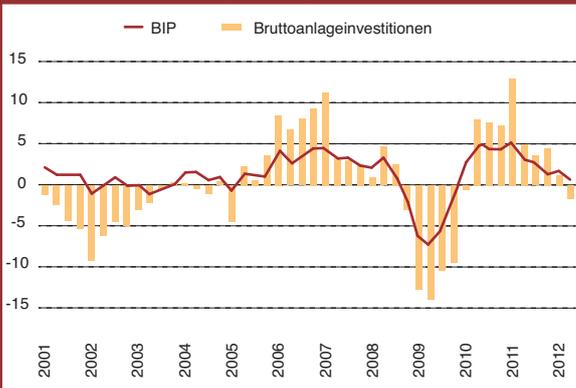
Quelle: KfW/Creditreform Erhebung 2012

BDI KONJUNKTURREPORT: WACHSTUM IN SCHWIERIGEM UMFELD

Die deutsche Wirtschaft konnte ihr Wachstum trotz der konjunkturell schwierigen Lage in Europa bislang fortsetzen, berichtet der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) in seinem quartalsweise erscheinenden Konjunkturreport. Demnach stieg das BIP im zweiten Quartal 2012 um 0,3%, im ersten Quartal um 0,7%. Ob in diesem Jahr noch ein Wachstum von 1% erreicht werden könne, hänge vor allem von der Weiterentwicklung im

vierten Quartal ab. Unerlässlich sei generell eine nachhaltige Lösung der Euro-Schuldenkrise. Grund für das weitere Wachstum sieht der BDI vor allem in den hohen Exportraten deutscher Unternehmen in Länder außerhalb der Euro-Zone, wodurch die schwache Entwicklung der Binnennachfrage innerhalb Europas abgefedert werden konnte. Gegenüber dem ersten Quartal legten die Exporte um 2,5% zu, aber auch die Anzahl der Importe stieg nach zwei rückläufigen Quartalen um 2,1% an. Als besonders hoch stuft der Branchenverband die Ausfuhr in die USA (15,9%) ein, gestiegen seien außerdem die Ausfuhr nach Japan (+21,6%), nach China (+11%) und in die Russische Föderation (+12,5%). Von der deutschen Binnennachfrage gingen im zweiten Quartal 2012 keine Wachstumsimpulse aus. Die Bruttoinvestitionen sanken um 1,8%, ein Rückgang, den der Branchenverband vor allem mit mangelhaften Bemühungen der Bundesregierung hinsichtlich des Investitionsstandortes Deutschland in Verbindung bringt. So erschwerten beispielsweise offene Fragen in der Energiepolitik das Vertrauen der Unternehmen in den Standort. Der BDI warnt zudem davor, den Bürgern aufgrund von Steuer- und Strompreiserhöhungen zunehmend Kaufkraft zu entziehen. www.bdi.eu

VERÄNDERUNGEN* VON INVESTITIONEN UND BIP GEGENÜBER DEM VORJAHRESQUARTAL



*) preisbereinigt; Quelle: Statistisches Bundesamt

IW KÖLN-STUDIE: DEUTSCHLAND IST TOP-INDUSTRIESTANDORT

Im Vergleich mit 45 Industriestandorten weltweit belegt Deutschland den fünften Platz. Das ist zentrales Ergebnis einer vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Auftrag gegebenen Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln). Damit konnte Deutschland seinen Rang seit 1995 bis zum Erhebungszeitpunkt 2010 um neun Plätze verbessern. Als vorrangige Stärken des Industriestandortes Deutschland gaben die mehr als 2.200 befragten Unternehmen die relativ hohe Versorgungssicherheit mit Energie und Rohstoffen, den ordnungspolitischen und rechtlichen Rahmen sowie die hohe Bildung der Bevölkerung an. Auch die Nähe zum Kunden und die gut ausgebaute Infrastruktur wurden hervorgehoben. Bei der Kostensituation konnte Deutschland nur schlecht abschneiden: Bemängelt wurden u.a. die hohen Strom- und Energiekosten sowie die hohe Steuerbelastung. Auch die hierzu erforderliche Einhaltung von Umweltstandards beurteilten die meisten Unternehmen als kostspielig. Weitere Nachteile sind mangelnder Arbeitskräftenachwuchs und hohe bürokratische Hürden. Den ersten Platz des Rankings nehmen die USA ein. Neben einem riesigen Marktpotenzial konnten sie vor allem durch wenig Bürokratie und niedrige Produktionskosten punkten. Schweden, Dänemark und die Schweiz belegen die Plätze zwei bis vier. Zur Messung der Standortqualität Deutschlands hat das IW Köln 58 Indikatoren

entwickelt, u.a. Ressourcen/Rohstoffe, Innovationsumfeld und Wertschöpfungskette. Die auf Basis der befragten Unternehmen gewichteten Indikatoren wurden dann zu einem Index zusammengefasst und die entsprechenden Daten für insgesamt 45 Länder berechnet. www.iwkoeln.de

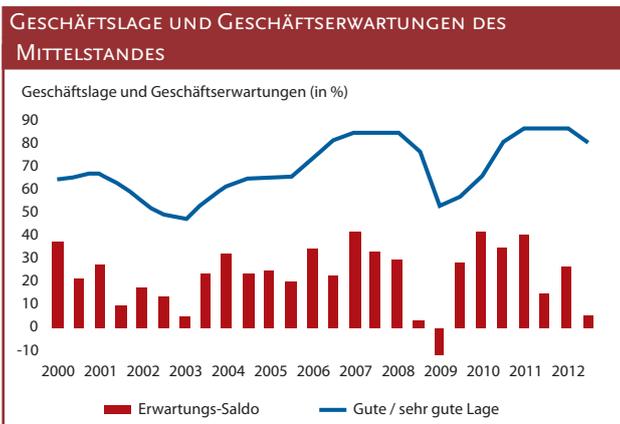
INDUSTRIESTANDORTE WELTWEIT

Land	Rang 2010	Rang1995	Indexwert(Durchs. = 100)*
USA	1	1	136
Schweden	2	4	132
Dänemark	3	5	131
Schweiz	4	7	129
Deutschland	5	14	128
Australien	6	10	128
Niederlande	7	2	127
Kanada	8	3	127
Norwegen	9	8	126
Japan	10	12	126
Finnland	11	13	122
Österreich	12	15	122
Vereinigtes Königreich	13	6	121
Irland	14	9	120
Neuseeland	15	11	118

*) Index zur Messung der Standortqualität in 45 Ländern mit 58 Einzelindikatoren
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln/Consult

DZ Bank: Mittelstand weniger optimistisch

Auch wenn die aktuelle Lage von den meisten mittelständischen Unternehmen noch positiv bewertet wird, fällt deren Prognose für die weitere Geschäftsentwicklung deutlich pessimistischer aus. Das ist Ergebnis der Herbst-Mittelstandsumfrage der DZ Bank unter 1.500 Unternehmen in Deutschland. 80% gaben ihre aktuelle Lage als gut bzw. sehr gut an, nur 3% schätzten sie als schlecht ein.



Quelle: DZ BANK Mittelstandsumfrage Herbst 2012

schnitt von rund 34 Punkten. Anders sieht es bei dem Saldo aus positiven und negativen Nennungen der Geschäftsentwicklung aus: Mit 5,6 Punkten lag er sogar deutlich unter dem langjährigen Durchschnitt von 22 Punkten. Trotz der negativen Aussichten wollen 70% der Unternehmen ihre Beschäftigtenzahl nicht verändern. www.corporate-portal.dzbank.de/presse_news.php

Heinrich Deichmann ist „Familienunternehmer des Jahres 2012“

Die seit 2004 von der Intes Akademie für Familienunternehmen und der Wirtschaftszeitung „impulse“ verliehene Auszeichnung „Familienunternehmer des Jahres“ geht in diesem Jahr an Heinrich Deichmann. Deichmann ist Verwaltungsratsvorsitzender der Deichmann SE; mit 156 Millionen verkauften Paar Schuhen und einem Umsatz von 4,1 Mrd. EUR 2011 ist das Unternehmen, das sich seit 1913 zu 100% in Familienhand befindet, Europas Marktführer im Schuhhandel. Die Jury lobte Heinrich Deichmann vor allem für die gelungene Nachfolgeregelung, bei der zwischen zwei Unternehmerpersönlichkeiten friedlich entschieden wurde, sowie für die vorbildhafte, an christlichen Leitbildern orientierte Unternehmensführung. Der Preis wird an Personen verliehen, die sich u.a. dafür einsetzen, ein Unternehmen dauerhaft in Familienbesitz zu halten.

Elring Klinger AG

„Ohne uns fährt nichts“

Elring Klinger baut Dichtungen und Wärmeabschirmung für Automotoren genauso wie gewichtsreduzierte Ölwannen oder Ventilhauben aus Spezialkunststoff. Dank den Schwaben gehören Umweltverschmutzungen wie die hässlichen Ölflecken unter Fahrzeugen fast schon der Vergangenheit an. Weil spritsparende Motoren überlebenswichtig sind, werden Dichtungen aller Art immer entscheidender. Von Jahr zu Jahr hubraumkleinere, meist mit Turbos aufgeladene Motoren erreichen ihre Leistung nur mit mehr Druck und höheren Drehzahlen. Und jeder dieser neuen Wundermotoren ist nur so gut wie seine schwächste Stelle: die Dichtung, erforscht und hergestellt von Elring Klinger. Bis auf Toyota setzen alle anderen europäischen, amerikanischen, indischen oder asiatischen Autohersteller auf die Produkte des schwäbischen Automobilzulieferers. 25 Millionen Zylinderkopfdichtungen verlassen jedes Jahr die Produktionshallen. Damit ist Elring Klinger Weltmarktführer, wie auch andere fleißige schwäbische Unternehmen, die ihre Nische besetzen und es als Spezialist im Lauf der Jahre zum Weltmarktführer bringen. Die Umsatzrendite des weltweit erfolgreichsten Autozulieferers und Dichtungsspezialisten mit Sitz im baden-württembergischen Dettingen/Erms liegt vor Steuern mit über 11% deutlich über den Branchenriesen Bosch, Continental und ZF Friedrichshafen.

Walter Herwarth Lechler gibt die Richtung vor

Dass das Unternehmen so prosperiert, ist ein Verdienst von drei Vorständen, die gut kooperieren. Vorstandsboss Stefan Wolf lenkt, er gilt als Medienfreund. Über ihn finden sich hunderte Artikel in den Wirtschaftsblättern. „Ohne unser Unternehmen fährt nichts“, sagt der Vorstandsvorsitzende und ist stolz. Was aber kaum einer weiß:

KURZPROFIL ELRING KLINGER AG

Gründungsjahr:	1879
Branche:	Automobilzulieferer
Unternehmenssitz:	Dettingen/Erms, Baden-Württemberg
Mitarbeiterzahl 2011:	6.076
Umsatz 2011:	1,0328 Mrd. EUR
Internet:	www.elringklinger.de



Walter Herwarth Lechler: Aufsichtsratsvorsitzender der Elring Klinger AG

Aufsichtsratsvorsitzender Walter Herwarth Lechler, 69, gibt die Richtung vor. „Wir sind zuverlässig, hoch spezialisiert, schnell, innovativ und bodenständig“, formuliert der Familieneigner in der vierten Generation. „Unsere Zurückhaltung liegt in der langen Tradition der Familie und ihrem früher pietistischen Hintergrund.“ Sein Urgroßvater Paul Lechler verkaufte 1878 seine Lackfabrik an die leitenden Angestellten, um sich zunehmend sozialen Aufgaben wie der Armenpflege in Stuttgart zu widmen. Gleichzeitig gründete er ein neues Handelsunternehmen, aus dem letztlich die heutige Elring Klinger AG hervorging. Als technische Produkte wurden Dichtungen und Flüssigkeitszerstäuber ins Programm aufgenommen.

Firmengründer Paul Lechler mit großem sozialen Gewissen

Um der oft großen Not in armen Familien in ländlichen Regionen zu begegnen, gründete Paul Lechler 1882 den Verein zur „Hilfe in außerordentlichen Notstandsfällen auf dem Lande“. Dieser Verein leistet heute noch Hilfe. Deutlich erkannte der Unternehmensgründer die soziale

Foto: Elring Klinger



Foto: Elring Klinger

Breites Produktspektrum

Wirklichkeit der Fabrikarbeiter, die meist in Armut lebten. Wenn der Ernährer einer Familie krank wurde, bedeutete dies große Not für die ganze Familie. Der tief gläubige protestantische Christ setzte sich für soziale Reformen ein und rief 1882 die erste private Arbeitsvermittlung in Stuttgart ins Leben. Paul Lechler gilt auch als ein Pionier des sozialen Wohnungsbaus und der Bausparkasse. Er verfasste Denkschriften zur Reform des Armenrechts und für eine umfassende nationale Wohnungsreform, machte Vorschläge für den Bau gesunder und preiswerter kleiner Wohnungen sowie deren Finanzierung. Die Paul-Lechler-Stiftung und ein eigens dafür eingesetzter Geschäftsführer spendet auch heute noch Millionenbeträge für „unmittelbar mildtätige, kirchliche und besonders förderungswürdige gemeinnützige Zwecke“. Der heutige Aufsichtsratschef Walter H. Lechler lebt die Familientradition gemeinnützigen Helfens fort. Er und sein verstorbener Onkel Klaus Lechler haben testamentarisch verfügt, ihre Anteile der Stiftung zu vererben. Die Familien Walter Herwarth Lechler und der Nachlass von Klaus Lechler halten 52% der Aktien, die Familie Klinger etwas unter 5%. Der Rest ist Streubesitz. Er möchte familienfremden Managern Spielräume erhal-

ten, „damit das Unternehmen und die Arbeitsplätze nicht von den Genen der Erben abhängen“. Das ist durchaus kein Misstrauen in seine beiden Stiefsöhne.

Auch die Söhne sind gut ausgebildet

Die seien gut ausgebildet und könnten ohne Protektion ihren beruflichen Weg beschreiten. Der Jüngere hat



Anzeige

CHANCEN UND RISIKEN IM WELTWEITEN MARKT ERKENNEN

Aus Sicht der Unternehmen kommt es darauf an, die jeweiligen Chancen und Risiken im weltweiten Markt ständig im Blick zu haben. Dabei sind Märkte immer in Ländern oder Regionen zu begreifen, die jeweils ihre Besonderheiten haben, sei es bei den ökonomischen Hard-Facts oder im soziokulturellen beziehungsweise politischen Bereich. Diese wiederum sind in vielen Ländern und Regionen von mehr beziehungsweise weniger schnellen, teilweise überraschenden Veränderungen geprägt.

Gemeinsam mit dem Hamburgischen WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) veröffentlicht die BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft einen Index zur Evaluation der Attraktivität internationaler Standorte für den Mittelstand. Der „BDO International Business Compass“ gibt in einem Gesamtindikator die ökonomischen, politisch-rechtlichen und soziokulturellen Rahmenbedingungen eines Landes wider und stellt damit eine nützliche Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen dar. Mit dem webbasierten Recherchetool ist zudem der ländergenaue regionale Vergleich im Hinblick auf Absatzmarkt oder Produktionsstandort möglich.

Erfahren Sie mehr unter www.bdo-ibc.de

gerade seinen Bachelor an der Uni abgeschlossen und arbeitet im Vertrieb bei Elring Klinger, will nun noch den Master draufsetzen. Der Ältere ist angestellter Unternehmensberater und war vor seinem Master-Abschluss als Praktikant in China und Mexiko im Unternehmen des Stiefpapas. Walter Lechler hat 1994 die Fusionierung mit dem

Wettbewerber Elring zu Elring Klinger vorangetrieben. Ihr Dichtungsgeschäft betreibt die Klinger-Familie unabhängig davon weiter. „Das ist das Beste, was beiden Familien und dem Unternehmen passieren konnte“, sagt der Aufsichtsratsvorsitzende. „Beide Unternehmen haben optimal zueinander gepasst. Wir haben sehr gute Synergieeffekte gehoben. Diese Fusion war eine, die wirklich etwas gebracht hat“, erklärt Walter Lechler. Auf der Klinger-Seite hält Dr. Thomas Klinger-Lohr die Zügel in der Hand. Er ist ebenfalls Mitglied im Elring Klinger-Aufsichtsrat als Vertreter der Klinger-Familie. Die Lechlers hegen fast freundschaftliche Bande zur Familie Klinger. Beide besitzen im österreichischen Zell am See nicht weit voneinander entfernt ein Anwesen. Zwar siezt man sich, doch dann und wann fahren Walter Lechler und Dr. Thomas Klinger-Lohr gemeinsam Ski. Zusammen besuchen Lechlers und Klingers die Salzburger Festspiele.

Zehn Oldtimer in der Garage: „Alles Dichtungskunden“

Auch das Hobby von Walter H. Lechler passt zum Unternehmen. „Ich fahre bei meinen Oldtimern Fahrzeuge

Foto: Elring Klinger



Paul Lechler legte in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts den Grundstein für das Unternehmen.



Foto: Elring Klinger

Herstellung von thermischen und akustischen Elrother-Abschirmteilen für Motor, Getriebe und Abgasanlage.

unserer Dichtungskunden“, sagt er lachend. Mercedes, Porsche, BMW und andere feine Raritäten – insgesamt zehn Fahrzeuge – stehen in der Garage. Gerade hat der 69-Jährige zusammen mit seinem Mechaniker in Mexiko einen seiner Oldtimer über die La Carrera Panamericana gejagt. Sie gilt als das härteste Old-

timer-Rennen der Welt; in sieben Tagen müssen auf teils abgesperrten Straßen 3.200 Kilometer bewältigt werden. Das Leben eines Rentners führt der Familienpatriarch also bei weitem nicht. Dass er den Überblick behalten kann, dafür sorgt seine gute Ausbildung. Nach dem Abitur arbeitete er erstmal in einer Bank in den USA und machte bei einem Maschinenbau-Unternehmen ein technisches Praktikum. Die renommierte Kölner Universität verpasste ihm den Diplom-Kaufmann. In dieser Zeit hat

der Schwabe etwas von der lockeren und unkomplizierten Mentalität der Rheinländer angenommen. Das schätzen Freunde und Geschäftspartner auch heute noch sehr an ihm. Weil sein Vater im Krieg gefallen war, war er schon in jungen Jahren Nachfolger in der Firmenhierarchie.



Foto: Elring Klinger

1924 stellte Elring die ersten Zylinderkopfdichtungen in Großserie her: für den Opel 4 PS, besser bekannt als „Opel Laubfrosch“.

Familie verzichtet auf operative Führung: Keine Nachfolgeprobleme

Dass Stefan Wolf als familienfremder Top-Manager heute das Unternehmen führt, hat auch etwas mit Tradition zu tun. Seit jeher verzichten die Familieneigner auf die operative Führung bei Elring Klinger. Auf die Frage, warum das so sein muss, hat Walter H. Lechler eine ganz einfache Antwort: „Es gibt keine Nachfolge-Probleme und das Unternehmen bleibt für qualifizierte Führungskräfte attraktiv.“

Thomas Grether
redaktion@unternehmeredition.de

Unternehmeredition Jahres-Partner 2012



AQUIN & CIE.
strategic finance ag

BAADER

BUSE HEBERER FROMM
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER PARTG

ECM
Equity Capital
Management GmbH

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

F C F
THE FINANCING SPECIALIST

FMS
Finance / Markets / Solutions

INVERTO

Luther
Die Unternehmer-Anwälte

MERCK FINCK & CO
PRIVATBANKIERS

MITTELSTÄNDISCHE
BETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN

Network Corporate Finance #
Private Advisors.

NRW.BANK
Wir fördern Ideen

ODEWALD

ORLANDO
MANAGEMENT AG

PSP
MÜNCHEN

VR Equitypartner

VR Mittelstandskapital
Unternehmensbeteiligungs AG

WP Board & Finance

„Asien spielt eine zunehmend wichtige Rolle als weltweiter Innovationsmotor“

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

Siemens-Chef Peter Löscher steht seit Juli 2010 an der Spitze des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft (APA). Im Interview spricht er über die Auswirkungen der EU-Staatsschuldenkrise auf das Asien-Geschäft, die zunehmende Bedeutung kleinerer Staaten jenseits der BRICs für den Mittelstand sowie die zunehmenden M&A-Aktivitäten der Chinesen in Deutschland.

Unternehmeredition: Herr Löscher, wie bewerten asiatische Unternehmen die EU-Staatsschuldenkrise und die weitere Stabilität des Euro? Welche Auswirkungen hat das auf die Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und Asien?

Löscher: Unsere Partner in Asien beobachten sehr genau, welche Maßnahmen die Europäische Union und die Eurozone treffen, um die Staatsverschuldung abzubauen, um wachstums- und wettbewerbsfreundliche strukturelle Reformen durchzusetzen und um die Währungsunion mit einem politischen Fundament zu untermauern. Besonders Deutschland wird eine zentrale Rolle bei der Konsolidierung Europas zugeschrieben. Unsere Partnerschaft mit Asien ist belastbar: Sowohl die Regierungen in Asien wie auch unsere asiatischen Unternehmerkollegen sind davon überzeugt, dass die Europäer den politischen Willen zeigen werden, die Schwierigkeiten zu meistern und dieses einmalige Projekt aufrechtzuerhalten und zu vertiefen. Die stabile Nachfrage aus Asien war übrigens ein entscheidender Faktor, warum Deutschland die Krisenjahre 2008/2009 relativ schnell überwinden konnte.

Unternehmeredition: Wie ist es aktuell um das Engagement der deutschen Wirtschaft, insbesondere des Mittelstandes,

ZUR PERSON: PETER LÖSCHER

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



Peter Löscher

in den ASEAN-Staaten bestellt? Welches Potenzial bieten insbesondere die kleineren Staaten jenseits der Riesen China und Indien?

Löscher: Der BDI hat erst kürzlich die Studie „Wachstumsmärkte für die deutsche Industrie – eine Auswahl jenseits der BRICs“ herausgegeben, in der beispielsweise einer Reihe von ASEAN-Staaten großes Potenzial bescheinigt wird. Die stetig wachsende Bedeutung Südostasiens macht sich auch in den Handelszahlen bemerkbar: Letztes Jahr beliefen sich deutsche Exporte nach ASEAN auf ca. 19 Mrd. EUR, die deutschen Importe aus der Region sogar auf rund 25 Mrd. EUR. Mit der zunehmenden weltwirtschaftlichen Integration sowie der geplanten Schaffung eines ASEAN-Binnenmarktes können weitere enorme Investitions- und Absatzpotenziale für deutsche Unternehmen freigesetzt werden. Sicherlich ist die starke asiatische Konkurrenz in diesen Ländern eine Herausforderung, der viele deutsche Firmen mit innovativen, nachhaltigen Produkten und einem langfristig angelegten Engagement erfolgreich begegnen.

Unternehmeredition: Die Euro-Krise, zunehmende Staatsverschuldung und Turbulenzen an den Finanzmärkten trüben die Aussichten für die Weltwirtschaft ein. Wie schätzen Sie die konjunkturellen Entwicklungen in den ASEAN-Staaten 2013 ein?



Herausragende Entscheidungsträger
wachsen nicht auf Bäumen.



LIEBE · SUTOR · GAWLOWSKI
PERSONALBERATUNG

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

Löscher: Ich bin fest überzeugt, dass die Europäischen Regierungen und die EZB Entscheidungen treffen und durchsetzen werden, um die Krise zu überwinden. Ich bin ebenso überzeugt, dass nach und nach deutlich werden wird, wie hoch die Reformansprüche auch in anderen Ländern sind, wie zum Beispiel in den USA oder in Japan, aber auch in ASEAN-Staaten. Ich bin jedoch ebenso überzeugt, dass die meisten ASEAN-Staaten weiterhin solide Wachstumswahlen in den kommenden Jahren erreichen werden, gerade wenn sie ihre Märkte weiter öffnen und die Marktbedingungen, z.B. in Sachen Patentschutz oder öffentliche Beschaffungsmärkte, weiterhin verbessern.

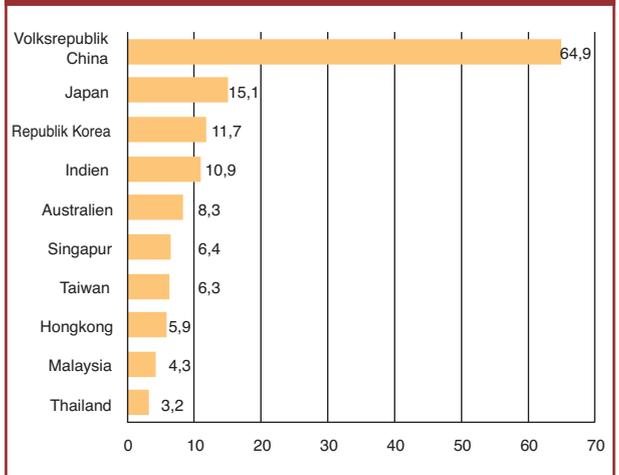
Unternehmeredition: Abgesehen von reiferen Märkten wie Japan oder Südkorea herrscht immer noch das Bild vor, dass asiatische Staaten eher verlängerte Werkbank sind oder Produkte aus dem Westen kopieren. Welche Rolle spielt Asien als Innovationsmotor?

Löscher: Asien spielt eine zunehmend wichtige Rolle als weltweiter Innovationsmotor und ist schon lange nicht mehr nur verlängerte Werkbank. Das gilt nicht nur für die „alten“ Hochtechnologieländer in Asien wie Japan, Südkorea, Taiwan oder Singapur. Mittlerweile kommen Innovationen vermehrt auch aus China und anderen Schwellenländern. Viele globale Herausforderungen, denen sich Asien gegenüber sieht, wie beispielsweise die rasche Urbanisierung, sind nur mit innovativen Lösungen zu bewältigen. Insbesondere China hat die Steigerung der Innovationsfähigkeit daher zu einem wichtigen Anliegen erklärt – das spiegeln unter anderem die hohen Ausgaben für Forschung & Entwicklung wider. Der Anteil der chinesischen F&E-Ausgaben lag im Jahr 2010 bei 1,75% der Wirtschaftsleistung. In einem Jahrzehnt sollen die Ausgaben auf 2,5% gestiegen sein. Zum Vergleich: In der EU liegt dieser Anteil bei knapp 2%. Ich sehe die Steigerung der Innovationsfähigkeit asiatischer Länder sehr positiv, da diese Entwicklung der deutschen Wirtschaft viele Möglichkeiten bietet und deutsche Unternehmen den Wettbewerb mit asiatischen Konkurrenten nicht scheuen müssen. Allerdings können Innovationen nur in fairem Wettbewerb entstehen, und nötig dafür ist freier Marktzugang.

Unternehmeredition: Seit einigen Jahren treten asiatische Unternehmen, insbesondere aus China, verstärkt als Käufer oder Investoren in den deutschen Mittelstand auf. Welche Motive stehen heute dahinter, was müssen deutsche Unternehmen beachten und wie schätzen Sie die weitere Entwicklung ein?

Löscher: China zeigt inzwischen ein zunehmendes Interesse an Direktinvestitionen in Deutschland und wird hier in Zukunft verstärkt als Investor auftreten. Dabei spielen auch für chinesische Unternehmen strategische Fragen wie die Nähe zum Kunden eine zentrale Rolle bei der Entscheidung, in Deutschland zu investieren. Deutschland

ABB. 1: TOP 10-ZIELLÄNDER DEUTSCHER EXPORTE IN DER ASIEN-PAZIFIK-REGION, 2011, IN MRD. EUR



Quelle: BDI, Statistisches Bundesamt

bietet zum Beispiel aufgrund seiner günstigen geografischen Lage oder seiner Eigenschaft als Wachstumsmotor innerhalb der EU ideale Bedingungen. Investitionen sind keine Einbahnstraße, sondern müssen in beide Richtungen willkommen sein. Deutschland profitiert von der zunehmenden wirtschaftlichen Verflechtung, zum Beispiel durch die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen im Land durch langfristig orientierte asiatische Investitionen. Daher setze ich mich ausdrücklich für transparente und langfristig angelegte Investitionen aus Asien in Deutschland ein.

Unternehmeredition: Wie ist der aktuelle Stand der Freihandelsabkommen der EU mit asiatischen Ländern? Mit welchen neuen Ergebnissen ist 2013 zu rechnen?

Löscher: Das 2011 in Kraft getretene Freihandelsabkommen mit Korea zeigt schon jetzt, dass es sich für beide Seiten gelohnt hat. Dies möchte die EU auch mit weiteren asiatischen Partnern ausbauen. Seit 2007 befindet sich die EU mit Indien in Verhandlungen, die jedoch nur schleppend vorangehen. Auch ein Freihandelsabkommen mit Japan ist im Gespräch und ich hoffe, dass die Verhandlungen bald aufgenommen werden. Darüber hinaus steht der Abschluss eines Abkommens mit Singapur kurz bevor. Malaysia steht in Verhandlungen, Vietnam und weitere ASEAN-Länder bereiten sich schon auf Verhandlungen vor. Wir sind im APA überzeugt: Der Abbau von Handelshemmnissen, insbesondere von Zöllen, wird der engeren wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Asien und Deutschland neue Impulse verleihen.

Unternehmeredition: Herr Löscher, vielen Dank für das Gespräch!

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

BTV VIER-LÄNDER-CASH

**DAS ZAHLUNGSSYSTEM, DAS KEINE GRENZEN KENNT.
EXKLUSIV FÜR BTV FIRMENKUNDEN.**

Mit BTV Vier-Länder-Cash optimieren Sie Ihren Zahlungsverkehr in Österreich, Deutschland, der Schweiz und ab sofort auch in Italien. Denn die länderübergreifende Zahlungsverkehrs-Software fasst Ihre Konten aus allen vier Ländern auf einer einzigen Bedienoberfläche zusammen und wickelt alle Transaktionen Ihrer Standorte zentral über ein System ab. Auch Konten anderer Banken können Sie problemlos integrieren. So wird Ihr Cash Management nicht nur kostengünstiger, sondern auch effizienter und schneller. Nutzen Sie die vielen Vorteile von BTV Vier-Länder-Cash auch für Ihr Unternehmen. Mehr erfahren Sie bei Ihrem BTV Betreuer oder auf www.btv.at/4LC. Wir sind bereit.

**NUR BEI DER BTV:
DIE VIER-LÄNDER-LÖSUNG.
JETZT MIT ITALIEN MODUL!**



www.btv.at/4LC



SIND SIE BEREIT?

BTV VIER
LÄNDER
BANK

Wachstumschancen auf neuen Märkten

Das schwierige weltwirtschaftliche Umfeld lässt Newcomer glänzen

Um dauerhaft mit dem Lauf der Zeit und der fortschreitenden Globalisierung mithalten zu können, muss sich jedes Unternehmen ab einer bestimmten Umsatzgröße Internationalisierungsstrategien öffnen. Für deutsche Unternehmen lautet hier der erste logische Gedanke Europa, gefolgt von den USA, China und den BRIC-Staaten. Durch die hohe Verschuldung der Industrieländer wird die wirtschaftspolitische Weltordnung jedoch zunehmend durcheinandergewürfelt. Davon könnten die relativ wenig erschlossenen Märkte in Entwicklungs- und Schwellenländern profitieren.

Europa als zentraler Markt

Noch ist die deutsche Realwirtschaft stark und konnte dem Damokles-Schwert der Euro-Schuldenkrise und dem wirtschaftlichen Abschwung in den südeuropäischen Ländern entgehen. Europa ist und bleibt Deutschlands wichtigster Exportmarkt, allein ins Nachbarland Frankreich wurden 2011 Güter in Höhe von 101,6 Mrd. EUR exportiert, ein Wert, der Ausfuhren in die noch größte Volkswirtschaft der Welt USA um knapp 25% übertrifft. Mittlerweile haben sich auch die Kräfteverhältnisse der EU-Länder untereinander angeglichen: Die Zeiten, in denen die Regionen Osteuropas als kostengünstige Produktionsstandorte in Frage kamen, sind längst vorbei, mittlerweile steht auch hier die Markterschließung im Vordergrund. „Von der erfreulich starken wirtschaftlichen Entwicklung in den Beitrittsländern haben die deutschen Unternehmen überdurchschnittlich profitiert“, meint auch Dr. Volker Treier, Bereichsleiter International und stellvertretender

Hauptgeschäftsführer der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK). Mit 11,44% Anteil am Gesamtexport 2011 seien die 12 Beitrittsländer als Absatzmarkt inzwischen wichtiger als Frankreich, die USA oder China. Insgesamt wurden 2011 Waren im Wert von 627,31 Mrd. EUR in Länder der EU-27-Zone ausgefahren, was einen Anteil am deutschen Gesamtexport von 59,17% ausmacht. Größtes deutsches Exportland 2012 jenseits von Europa sind die USA; im zweiten Quartal 2012 wurden hier laut dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) 20,6% aller deutschen Produkte abgesetzt, mehr als in Russland (14,3%) Brasilien (8,1%) und China (7,5%).



Dr. Volker Treier, DIHK

Rettungsanker Außenhandel

Doch innerhalb des weltwirtschaftlich schwierigen Umfelds lassen sich auch erste Bremsspuren dieser Exportsicherheit ausmachen. Momentan trüben sich Konjunkturprognosen ein, für Deutschland rechnet der IWF 2013 mit einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 0,9% – ursprünglich war er von 1,4% ausgegangen. Es ist vor allem die Schuldenlast der Industrieländer, die auf die Konjunktur der Weltwirtschaft

TAB. 1: EXPORTE IN MIO. EUR

Rang	Land	Export 2011
1	Frankreich	101.555
2	USA	73.694
3	Niederlande	69.312
4	Großbritannien	65.334
5	China, VR	64.762
6	Italien	62.122
7	Österreich	57.868
8	Belgien/Luxemburg	53.260
9	Schweiz	47.708
10	Polen	43.472

Quelle: DIHK, vorläufiges Länderranking 2011

TAB. 2: IMPORTE IN MIO. EUR

Rang	Land	Import 2011
1	Niederlande	82.163
2	China, VR	79.168
3	Frankreich	66.464
4	Italien	48.316
5	USA	48.289
6	Großbritannien	44.898
7	Belgien/Luxemburg	41.282
8	Russische Föderation	40.556
9	Österreich	37.700
10	Schweiz	36.863

Quelle: DIHK, vorläufiges Länderranking 2011



- > Durchführung von Financial und Tax Due Diligence
- > Erstellung von fairness opinions für die Organe der beteiligten Unternehmen
- > Unternehmensbewertungen für steuerliche Ent- und Verstrickungen
- > Durchführung von Sacheinlageprüfungen im Rahmen von Kapitalerhöhungen zur Umsetzung von Fusionen
- > Steuerberatung nationaler und grenzüberschreitender Verschmelzungen
- > Steueroptimierung von Beteiligungsstrukturen einschließlich Rechtsformwahl und Finanzierungsstruktur
- > Aufbau von Dokumentationen für internationale Konzernverrechnungspreise und Gewinnabgrenzungen ausländischer Betriebsstätten

Ansprechpartner:

WP/StB Michael Schlecht
Tel. 089/24216-20
m.schlecht@schlecht-partner.de

StB Dr. Annette Zitzelsberger
Tel. 089/24216-42
a.zitzelsberger@schlecht-partner.de

TAB. 3: DEUTSCHER EXPORT 2011, WERTE IN MIO. EUR

	2010	2011	Veränderung	Anteil Gesamtexport 2011
EU 15	465.581	505.985	8,86%	47,73%
Neue EU-Mitgliedstaaten 12	105.298	121.330	15,23%	11,44%
EU 27	570.879	627.315	9,89%	59,17%
Ost- und Südosteuropa, Zentralasien	57.476	71.608	24,59%	6,75%
Europa	678.376	755.550	11,83%	71,26%
NAFTA	78.901	88.633	12,33%	8,36%
Asien	126.794	145.524	14,77%	13,73%
NMO und Maghreb	35.707	35.127	-1,62%	3,31%
Afrika südlich der Sahara	11.295	12.868	13,92%	1,21%
Lateinamerika	20.588	21.765	5,72%	2,05%
Insgesamt	951.959	1.060.202	11,37%	

Quelle: DIHK, Vorläufiges Länderranking 2011

durchschlagen könnte; so geht der IWF mittlerweile von einem Wachstum der globalen Wirtschaft um 3,6% aus, 0,3 Prozentpunkte weniger als noch zur Jahresmitte prognostiziert. Allein die deutschen Ausfuhren nach Italien ließen im zweiten Quartal 2012 um 8,6% nach, dicht gefolgt von Griechenland (-9%), Spanien (-11,4%) und Portugal (-15,8%). Laut BDI-Konjunkturreport ist es allein ihrem starken Außenhandel zu verdanken, dass die deutsche Wirtschaft abflauende Konjunkturaussichten im europäischen Binnenmarkt kompensieren konnte; auch von der deutschen Binnennachfrage gingen in vielen Branchen des Verbandes im ersten Halbjahr 2012 keine Wachstumsimpulse aus. Insgesamt haben die Ausfuhren in Nicht-EU-Länder laut BDI um 11% zugelegt, während sie in Länder der Euro-Zone sogar um 3,1% zurückgingen.

Verschuldung der Industriestaaten als Bedrohung

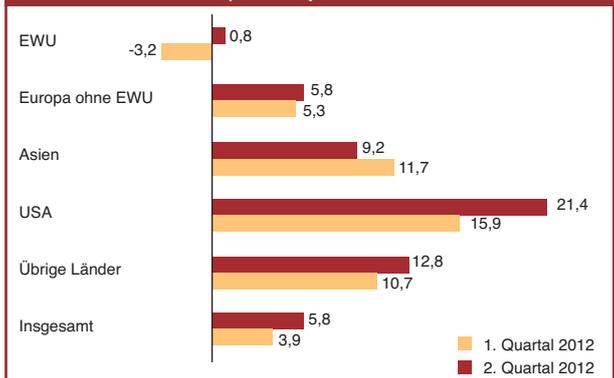
Doch auch hier könnte Unheil drohen: Kann sich der wiedergewählte amerika-

nische Präsident im Kongress nicht mit den Republikanern einigen, könnte ein zum Jahresende drohendes „fiskal cliff“ das amerikanische BIP 2013 um bis zu 1,3% belasten; dann nämlich laufen Konjunkturprogramme und Steuererleichterungen in Höhe von insgesamt 665 Mrd. USD aus. Bereits heute liegt die Bruttoverschuldung der USA bei 105% des BIP. Die Sparmaßnahmen der Euro-Länder führen wiederum zu einer gezügelten Nachfrage in den Schwellenländern, weshalb der IWF auch hier seine Wachstumsaussichten von 6,2% 2011 auf 5,3% in diesem Jahr und auf 5,6% für 2013 gesenkt hat. Besonders betroffen sind Indien und Brasilien, aber auch der neue Riese China muss sich nach 9,2% Wachstum 2011 in diesem Jahr mit 7,8% begnügen, für 2013 geht der IWF von 8,2% aus. Auch wenn sich diese Wachstumsraten für europäische Ohren immer noch astronomisch anhören, dürfte es sich für Unternehmen lohnen, auch nach Wachstumsmärkten jenseits der BRICs Ausschau zu halten.

Erschließen neuer Wachstumsmärkte

Als solche identifiziert der BDI – in Anlehnung an eine Liste der „Next 11“ der Investmentbank Goldman Sachs – Chile, Kolumbien, Peru, Vietnam, Indonesien, Malaysia, Ägypten, Tunesien, Saudi-Arabien, die Vereinigten Arabischen Emirate und die Ukraine. Gemeinsam mit dem Meinungsforschungsinstitut Prognos hat der Branchenverband diese Märkte gezielt unter die Lupe genommen, um über Eintrittsbarrieren zu informieren und gezielt Wachstumsperspektiven herauszustellen. Außerdem untersucht wurden die ostafrikanischen Länder Kenia, Uganda, Tansania und Ruanda. Ergebnis der Studie: Auch wenn sich die betrachteten Länder hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes und ihrer politischen Rahmenbedingungen deutlich unterscheiden, bieten sie deutschen Unternehmen dennoch ein hohes Wachstumspotenzial

ABB. 1: DEUTSCHE AUSFUHREN 2012, VERÄNDERUNG GEGENÜBER DEM VORJAHRESQUARTAL IN %



Quelle: Deutsche Bundesbank/BDI

und lukrative Geschäftschancen. Branchen wie der Maschinen- und Anlagenbau, der 2012 bislang einen Rückgang des Inlandsgeschäfts von 10% hinnehmen musste, und besonders die Elektroindustrie können von der fortschreitenden Industrialisierung der Schwellen- und Entwicklungsländer profitieren. Vor allem Länder in Südostasien sind durch das ASEAN-Freihandelsabkommen bestens untereinander vernetzt. Durch bilaterale Freihandelsabkommen mit China, Japan, Südkorea,

FALLSTUDIE: TRIAL AND ERROR BEIM EXPANSIONSPROZESS

MAURER & SÖHNE GMBH & CO. KG: WACHSTUMSMARKT CHINA ALS WICHTIGES STANDBEIN

Wie sollten deutsche Unternehmen, die den Aufbau eines Standbeins im außereuropäischen Ausland planen, vorgehen? „Wissen und Vorbereitung sind das A und O“, so Treier. Interessierte Unternehmen sollten die Potenziale des entsprechenden Marktes im Vorfeld sehr genau prüfen und sich Unterstützung holen. Denn dass in anderen Ländern andere Sitten zu beachten sind, gelte gerade im Geschäftsbereich. Jemand, der davon ein Lied singen kann, ist Wolfgang W. Fobo, Regionaldirektor Asien Pazifik bei Maurer & Söhne. Das 1876 gegründete Münchner Familienunternehmen ist im Bereich Bauwerkschutzsysteme und Stahlbau tätig und war 1984 einer der ersten deutschen Betriebe, der sich auf den chinesischen Markt gewagt hat. Fobo ist seit 1996 dabei und kennt die Marktbedingungen mittlerweile sehr gut. „Geholfen hat mir anfangs niemand. Um in China bestehen zu können, muss man die deutsche Mentalität über Bord werfen“, so der Unternehmer. Als sture Deutsche, die vor allem Recht und Gesetze kennen, stoße man in China schnell an Grenzen. „Hier herrscht ein grundsätzlich anderes Rechtsempfinden und Entscheidungsprozesse werden anders herbeigeführt“, erzählt er weiter. Unvergessen sei der Partner des ersten Joint Ventures, der hinter dem Rücken von Fobos Team eine Schattenfirma mit Maurer-ähnlichen Produkten aufbauen wollte und dafür u.a. Fobos Unterschrift gefälscht hatte. Bereits bei diesem Konflikt entschied sich das Unternehmen, nicht gerichtlich

vorzugehen. „Mit einem Rechtsanwalt kommen Sie in China nicht weit, vor allem, wenn Sie die Administration herausfordern“, erzählt der Manager. Um das ungeliebte Joint Venture zu beenden, habe man die Unternehmensanteile des Partners aufgekauft. Die Enteignung eines Teils des Firmengrundstücks in Nanjing mussten die Münchner jedoch wortlos hinnehmen. Alles in allem ist Fobo mit dem China-Geschäft jedoch sehr zufrieden, allein deshalb, weil es so wichtig ist. Zwei Drittel des Umsatzes von Maurer & Söhne werden mittlerweile durch Exporte ins Ausland erwirtschaftet, eine Tendenz, die sich laut Fobo noch verschärfen könnte.



Wolfgang W. Fobo,
Maurer & Söhne GmbH & Co. KG

Doch wie kommt man als Europäer mit grundsätzlich anderem Rechtsempfinden mit den Rahmenbedingungen in China klar? „Mir hilft wahrscheinlich, dass ich mit chinesischen Geschäftspartnern offen und ehrlich umgehe und sie zu nichts dränge; sie fühlen sich menschlich gut behandelt und ich bekomme viel Unterstützung zurück“, berichtet Fobo von seinem Patentrezept. Sobald man den Chinesen jedoch eine deutsche Denkweise aufzwingen wolle, sei man zu 70% zum Scheitern verurteilt.

Australien und Neuseeland bieten sie sich als ideale Hub-Standorte an und bilden einen der größten Wirtschaftsräume der Welt.

Newcomer jenseits der medialen Aufmerksamkeit

Asien und Lateinamerika sieht auch Treier als die vorrangigen neuen Absatzmärkte deutscher Unternehmen. „Die Schwellenländer in Asien, aber auch in Lateinamerika wachsen weiter – nur leicht gebremst. Die Importnachfrage dieser Länder verschiebt sich vielfach zugunsten deutscher Exporteure. Gefragt sind die Präzision, die Maßfertigung und die Kundenorientierung deutscher Anbieter“, so der Experte. Eine wachsende Mittelschicht interessiert sich zudem für qualitativ hochwertige Güter wie z.B. deutsche Autos. Dadurch, dass der Handel mit etablierteren Volkswirtschaften Südamerikas – Brasilien und Argentinien – durch Importlizenzen, -steuern oder einen örtlichen Produktionszwang erschwert werde, fällt laut DIHK der Blick auch auf andere aufsteigende Märkte der Region. „Chile, Peru und Kolumbien überzeugen in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung, gleichzeitig ist der Zugang zu diesen Märkten mit weniger Hemmnissen versehen. Zusätzlich zu den traditionell guten Geschäftsbeziehungen mit Lateinamerika gibt es also eine rege Handelsdynamik der deutschen Wirtschaft mit diesen Ländern“, so Treier weiter – ein Umstand, der vor allem wegen der rasanten Entwicklung in Asien oft nicht wahrgenommen werde.

Fazit:

In der weltwirtschaftlich schwierigen Lage ist der Außenhandel momentan wichtigster Impulsgeber der deutschen Wirtschaft. Europa ist und bleibt wichtigster Markt; die hier sinkenden Konjunkturaussichten geben jedoch Anlass dazu, neue Wachstumsmärkte in Drittländern in den Blick zu nehmen. Dadurch konnte die deutsche Wirtschaft im zweiten Quartal 2012 beginnende rezessive Tendenzen auffangen. Um den deutschen Außenhandel jedoch weiterhin traditionell stark zu halten, wünscht sich Treier weitere Unterstützung der Politik: „Damit unsere Betriebe weiterhin im Ausland erfolgreich sind, benötigen sie hierzulande gute Standortbedingungen. Derzeit verfestigt sich leider der Eindruck, dass überall in Europa reformiert wird, nur in Deutschland werden wir nachlässig“, mahnt er weitere Bemühungen z.B. in der Energiepolitik an. Was in jedem Fall Gift wäre, ist der Aufbau neuer Handels hemmnisse zum vermeintlichen Schutz von Unternehmen eines Wirtschaftsraums – womit er die zunehmende protektionistische Haltung einzelner Wirtschaftsräume kommentiert. Auch muss sich jedes Unternehmen darüber im Klaren sein, welche Herausforderungen mit einem Schritt ins (außer-)europäische Ausland verbunden sind.

Verena Wenzelis
verena.wenzelis@unternehmeredition.de

Anzeige

Wir gestalten Erfolg

Atreus ist Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland.

Atreus-Einsatzspektrum

Außergewöhnliche Unternehmenssituationen

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

Programm- und Projektmanagement

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

Klassische Personalbeschaffungsprobleme

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

Internationale Aufgaben

wie Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften, Krisenmanagement oder Umsetzung von Wachstumszielen

Coaching

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

www.atreus.de

Atreus GmbH
Landshuter Allee 10
D-80637 München
Ferdinandstraße 6
D-61348 Bad Homburg v.d.H.
kontakt@atreus.de

ATREUS
interim management

Ein Wegweiser

Erfolgsfaktoren der Internationalisierung

Von René Griemens, Managing Director, IEG – Investment Banking Gruppe

Bei den meisten deutschen mittelständischen Unternehmen kommt es irgendwann zu der Entscheidung, ob man sich grundsätzlich auf internationale Aktivitäten einlassen will oder nicht. Aber wer von uns kann es sich heutzutage eigentlich noch erlauben, nicht zu internationalisieren? Die Welt ist ein globaler Markt, deswegen macht es für viele Unternehmen keinen Sinn mehr, nur in ihrem Heimatmarkt aktiv zu sein. Wer heutzutage in den globalen Branchen nicht international tätig ist, wird höchstwahrscheinlich in zehn Jahren nicht mehr existieren.

Internationalisierung als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie

Wenn man ein Unternehmen gründet, sollte Internationalisierung von Anfang an zum strategischen Konzept des Unternehmens gehören. Durch die Globalisierung ihrer Märkte wird es für die Unternehmen immer leichter, aber auch wichtiger, über die eigenen Ländergrenzen hinauszublicken. Die Öffnung neuer Märkte bietet für die Unternehmen zahlreiche Wachstumsmöglichkeiten, und die zum Teil günstigeren Kostenstrukturen ermöglichen eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit. In welcher konkreten Form Internationalisierung erfolgt, ist abhängig von der Situation des jeweiligen Unternehmens. Es ist selbstverständlich sinnvoll, zunächst im Heimatland oder der Heimatregion profitabel zu sein, bevor man sich international aufstellt. Nachdem das Unternehmen sich auf dem Heimatmarkt bzw. in Europa etabliert hat, kann es sich dafür entscheiden, in andere Länder oder auf andere

Kontinente zu gehen. Entscheidend hierbei ist, in welcher Reihenfolge oder in welchen Zusammenhängen sich die internationalen Märkte am sinnvollsten erschließen lassen.

Die meisten Unternehmen haben schon eine internationale Kundschaft

Es gibt kaum größere Mittelständler in Deutschland, die nicht bereits international tätig sind. Bei den meisten mittelständischen Unternehmen, die heute in Deutschland aktiv und erfolgreich sind, handelt es sich mit wenigen Ausnahmen um Unternehmen mit einer internationalen Kundschaft. Viele der erfolgreichsten Unternehmen ziehen heute über die Hälfte ihrer Verkäufe aus dem Ausland. Dafür müssen sie international verkaufen können, und zwar mit einer Vertriebsorganisation, die international aktiv ist. Oft handelt es sich um die Internationalisierung in der Wertschöpfung, sprich Produktion, und nicht um die Internationalisierung auf der Kundenseite oder dem Vertrieb, da heutzutage die meisten Unternehmen international verkaufen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser Schwerpunkt hat mit der Arbeitsintensivität des Produktes zu tun und wie relevant die Lohnkosten als Bestandteil des Produktes sind. Bei einem hohen Lohnkostenanteil ist die Internationalisierung definitiv von Vorteil. Das Unternehmen erzielt Kostenvorteile, die es an seine Kunden weitergeben kann. Hierbei gibt es zwei Themen, die für mittelständische Unternehmen wichtig sind: die Import-Beschränkungen und die Ländervorschriften. Viele Märkte haben noch immer Import-Beschränkungen für internationale Produkte. Dies betrifft auch Maschinen und Material, die man für die Produktion vor Ort importieren möchte. Manche Länder haben auch Vorschriften, welche die lokalen Hersteller bevorzugen. In diesem Fall muss ein bestimmter Anteil der Produkte lokal produziert werden.



René Griemens

ZUR PERSON: RENÉ GRIEMENS

René Griemens ist Managing Director der IEG – Investment Banking Gruppe in Berlin. Im Laufe seiner internationalen Tätigkeit leitete er zahlreiche Transaktionen in Brasilien, China, Indien, Korea, der Türkei, den USA sowie West- und Ost-Europa. IEG ist ein führendes, unabhängiges Investment-Banking-Haus mit Fokus auf kleine und mittelgroße Transaktionen in den Bereichen M&A, Finanzierungen sowie Finanzstrategie. IEG verfügt über eine lokale Präsenz in 12 Ländern und eine besondere Expertise in Cross-Border-Transaktionen, besonders in Wachstumsregionen. www.ieg-banking.com

Erfolg

»Mit der BayBG erfolgreich durchgestartet...«

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



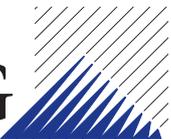
»Nach der erfolgreichen Entwicklung unserer Handelsplattform für Geschäftskunden war uns weiteres Eigenkapital zur Beschleunigung des Markteintritts und zum Ausbau unseres Teams sehr willkommen. Die stille Beteiligung der BayBG war für uns die ideale Kombination aus Kapitalzufluss und Eigenkapitalverstärkung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

josef.krumbachner@baybg.de · Tel. 089 12 22 80-172

BayBG 
Bayerische
Beteiligungsgesellschaft mbH

Unmittelbare Nähe zum Kunden im Ausland

Dies bringt uns zum nächsten Grund, warum es sinnvoll sein kann, ins Ausland zu gehen, nämlich wenn bestehende Kunden, sprich Zulieferer oder Hersteller, bereits vor Ort sind oder dorthin gehen. Um die bürokratischen Einschränkungen zu minimieren, bitten zum Beispiel Autohersteller, die in die BRIC-Staaten wie Brasilien, Indien und China gehen, auch ihre Zulieferer, dorthin zu kommen, um vor Ort Produkte von diesen Zulieferern einkaufen zu können. Ein anderes Beispiel ist in der Windkraftindustrie zu finden. Viele Zulieferer gehen z.B. in die USA, weil die großen Windanlagenbauer bereits dort sind. Ein zusätzlicher Grund für die Internationalisierung ist die Expansion in neue Märkte, die dem Unternehmen viele Wachstumsmöglichkeiten und oft einen Wettbewerbsvorsprung bieten. Man kann sich selbst als kleines Unternehmen eine dominierende Marktposition in neuen Märkten verschaffen, wenn etablierte Player noch nicht da sind. Und eine Expansion über die Grenzen hinaus bringt einem Unternehmen nicht nur mehr Kunden, sondern kann auch den Umsatz steigern. Besonders in größeren Märkten kann ein Unternehmen mit dem richtigen Produkt und wenig Konkurrenz viel Erfolg erzielen. Die einzelnen Länder werden am besten sukzessive erschlossen – zunächst werden dabei die Länder erschlossen, die dem Heimatmarkt am ähnlichsten sind. Die dort gesammelten Erfahrungen kann man anschließend positiv für die nachfolgenden Internationalisierungsstufen nutzen.

Was sollte ein Unternehmen beachten?

Beim Thema Internationalisierung betrachtet man die gleichen Punkte, die man bei der Überlegung einbezieht, ob man in einem Business erfolgreich sein kann oder nicht. Der erste wichtige Punkt ist, ob man die richtigen Mitarbeiter und Berater hat, denen man nicht nur vertraut, sondern die auch in der Lage sind, den Internationalisierungsprozess zu managen und durchzuführen. Dafür braucht man gute und kompetente Mitarbeiter oder Partner, die das Land oder die Region gut kennen und bereit sind, dort zu arbeiten. Ein internationales Unternehmen ist anders zu führen als eines auf dem nationalen Markt. Die Entscheidung darüber, welche Geschäftsbereiche zentral oder lokal geleitet werden sollten, muss gut durchdacht werden. Vor Ort hat man am besten ein lokales

Management mit lokaler Belegschaft, da dessen Mitglieder die Sprache beherrschen und sich am besten mit der Kultur, dem Markt und den regionalen Geschäftspraktiken auskennen. Der zweite wichtige Punkt ist, ob man die nötige Kapitalausstattung besitzt. Natürlich ist es von Vorteil, wenn Unternehmen vor diesem Schritt bereits profitabel sind und genügend eigenes Kapital besitzen. Finanzierung kann man jedoch auch im Ausland erhalten, besonders wenn ein Unternehmen die richtigen Produkte und Leute vor Ort hat. Es gibt viele Institutionen und Investoren, die europäische Unternehmen vor Ort bei der Finanzierung unterstützen. Der dritte entscheidende Punkt ist, ob das Unternehmen die richtigen Produkte anbietet und diese im neuen Land überhaupt verkaufen kann. Eine sorgfältige Analyse und Verständnis der Kundenbedürfnisse und Wettbewerber sind entscheidend, um zu verstehen, wie die Wettbewerbssituation vor Ort ist, wie man in den Markt eintritt und ob die potenziellen Kunden das Produkt positiv annehmen und kaufen würden. Die Erfolgchancen auf den jeweiligen Märkten müssen recherchiert werden, bevor über den Markteintritt entschieden wird. Ohne dieses Wissen sollte man dort nicht aktiv werden.

Fazit:

Es gibt viele Herausforderungen bei dem Thema Internationalisierung, zum Beispiel die kulturellen Unterschiede zwischen Ländern und Menschen. Auf der Marketingseite muss man beachten, dass die Marketing-Instrumente, die in Deutschland oder Europa funktionieren, in anderen Ländern anders oder gar nicht wirken. Themen wie Personal, Recht, Finanzen und Logistik sind in allen Ländern so unterschiedlich, dass schnell der Überblick verloren gehen kann. Es ist daher sinnvoll, den Aufbau im Ausland mit Hilfe erfahrener Partner, Mitarbeiter oder einer erfahrenen Beratungsfirma vor Ort durchzuführen, da sie viel mehr Wissen und Kontakte in den jeweiligen Ländern haben. Am Ende werden die Risiken und Kosten viel höher, wenn man versucht, den Internationalisierungsprozess selbst durchzuführen. Selbstverständlich können auch Akquisitionen ein probates Mittel sein, um erfolgreich und schnell in einen neuen Markt einzutreten.

CHECKLISTE FÜR DIE INTERNATIONALISIERUNG

1. Machen Sie die Internationalisierung zu einem festen Bestandteil Ihres Geschäftsplans.
2. Lernen Sie Ihre internationale Kundschaft und Konkurrenz kennen – wo werden Ihre Produkte schon nachgefragt oder erfolgreich verkauft, und wo haben Sie die besten Chancen zu expandieren?
3. Recherchieren Sie alle Aspekte der jeweiligen Länder, um Ihre Chancen und Risiken zu evaluieren.
4. Entscheiden Sie über die Art der internationalen Expansion. Eine Partnerschaft oder Akquisition im Ausland ist oft vorteilhaft, um schneller profitabel zu werden, da man viel Zeit beim Aufbau spart und Fehler minimiert.
5. Vermeiden Sie es, in zu viele Länder auf einmal zu gehen. Nehmen Sie sich die nötige Zeit, aus Ihrer Erfahrung zu lernen, um eine erfolgreiche Expansion zu gewährleisten.
6. Bauen Sie ein internationales Team auf – das Management und die Belegschaft vor Ort sollten vorzugsweise aus der Region kommen, da sie die Sprache, Kultur und Geschäftsbedingungen am besten kennen.
7. Fragen Sie Experten – kein Unternehmer muss diesen Schritt ins Ausland alleine vornehmen. Es gibt auf Internationalisierung spezialisierte Rechts- und Finanzberater, die bei dem Entscheidungsprozess und den Aktivitäten vor Ort entscheidend für Ihren Erfolg sein können.

Schalten Sie in den nächsten Gang

Mit unserem umfassenden Leistungsspektrum für Ihre internationalen Geschäfte

Gemeinsam mit den Sparkassen stellen wir unseren Kunden ein lückenloses Leistungsspektrum für ihre Auslandsaktivitäten zur Verfügung – vom Dokumentengeschäft über die Exportfinanzierung bis zur kompetenten Betreuung vor Ort. Wenn auch Sie auf den internationalen Märkten erfolgreich sein wollen, schalten Sie jetzt. Ihr Ansprechpartner: Florian Seitz, Telefon +49 911 2359-299. Mehr erfahren Sie unter ▶ www.bayernlb.de/mittelstand

Die ewige Suche nach günstigen Geschäftsgelegenheiten

Internationale Absatzmärkte und Produktionsstandorte auf dem Prüfstand

Von Dr. Arno Probst, Partner und Vorstand,
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Im Zeitalter der Globalisierung agieren auch mittelständische Unternehmen aus Deutschland vermehrt auf globaler Ebene. Intensivere Handelsbeziehungen, gestiegene internationale Faktormobilität sowie stärkere Konkurrenz um günstige Rahmenbedingungen und Standorte motivieren die Suche nach günstigen Geschäftsgelegenheiten auch bei mittelständischen Unternehmen. In der Vorbereitung müssen umfangreiche Informationen recherchiert und aufbereitet werden, um das Potenzial eines Ortes als zukünftigen Produktionsstandort des eigenen Unternehmens oder als Absatzmarkt für unternehmenseigene Produkte möglichst exakt zu eruieren. Die Entscheidungsfindung hängt naturgemäß mit den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens zusammen. Dennoch gibt es einige Faktoren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit für viele, wenn nicht alle Firmen eine Rolle spielen.

Umfangreiche Datenanalysen

An diesem Punkt setzt der BDO International Business Compass, oder kurz: BDO Compass, an. Der Compass, entwickelt von der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und dem Hamburgischen WeltWirtschaftsinstitut, enthält umfangreiche Datenanalysen und gibt mittels Vergleichs- und Analysemöglichkeiten Daten für Absatzmärkte und Produktionsstandorte sowie einen ausführlichen Überblick über die ökonomischen, politisch-rechtlichen und soziokulturellen Rahmenbedingungen in den jeweils individuell im Fokus stehenden Ländern bzw. Regionen. Basis hierfür bilden die Datenbestände von 174 Ländern in 17 Regionen auf allen Kontinenten.

ZUR PERSON: DR. ARNO PROBST

Dr. Arno Probst ist Wirtschaftsprüfer, Partner und Vorstand der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Seine Tätigkeitsschwerpunkte bei der Betreuung von kapitalmarktorientierten Unternehmen und größeren Familienunternehmen liegen in den Bereichen Internationale Rechnungslegung, Corporate Governance, Evaluierung und Strukturierung der Arbeit von Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss. www.bdo.de; www.bdo-ibc.de

Viele OECD-Mitgliedstaaten unter den Top 10

Die Ergebnisse zeigen zunächst ein gewohntes Bild: Viele OECD-Mitgliedstaaten finden sich in den Top 10 wieder, darunter Belgien, die Schweiz, die Niederlande, das Vereinigte Königreich, Dänemark, die Vereinigten Staaten und Irland. Singapur, Hongkong und Katar ergänzen die besten zehn. Während Singapur und Hongkong das deutlich höchste Marktpotenzial

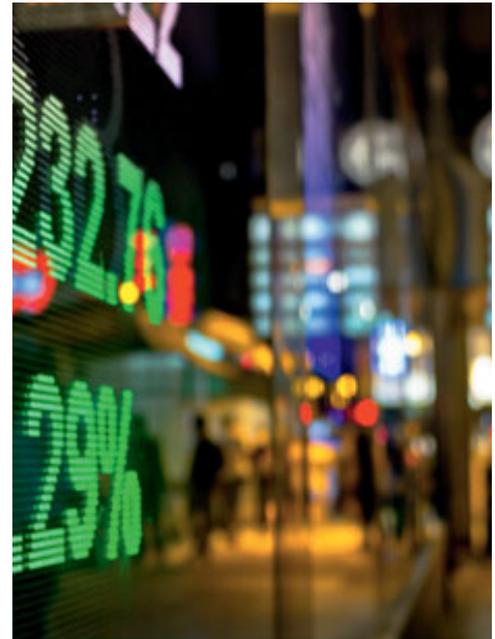


Dr. Arno Probst

haben, zeichnet sich Katar durch ein überdurchschnittliches Einkommen aus. In Lateinamerika stechen vor allem Chile, Uruguay, Brasilien und Mexiko hervor. In Asien fallen besonders Saudi-Arabien, Oman und weitere Staaten der arabischen Halbinsel sowie Thailand und Malaysia positiv auf. Japan kommt nur auf einen niedrigen Wert, der durch das unterdurchschnittliche Abschneiden aufgrund einer hohen Staatsverschuldung begründet ist. Insgesamt verzeichnen lateinamerikanische Länder höhere Werte als asiatische Staaten. Der afrikanische Kontinent bildet den Schluss. Die zehn Länder mit den niedrigsten Werten befinden sich in Asien und Afrika. Die Ergebnisse der BRICS-Staaten liegen ausnahmslos im zweiten Drittel des Gesamtrankings. Brasilien landet auf Rang 65, Südafrika auf Rang 77, China auf Rang 85, Russland auf Rang 108 und Indien auf Rang 110. Andere aufstrebende Staaten wie Indonesien, Malaysia und Nigeria schneiden hierbei sehr unterschiedlich ab.

Großes Potenzial in Lateinamerika

Der BDO Compass untergliedert die Teilindizes in die für unternehmerische Entscheidungen wichtigen Faktoren zur Bestimmung des Potenzials als Absatz- oder Produktionsstandort. OECD-Länder wurden in der Betrachtung nicht berücksichtigt. Bei der Ergebnisdarstellung der Regionen Europa, Afrika, Lateinamerika, Asien und Ozeanien



KAPITAL WIRD ZUM STRATEGIEFAKTOR

Wir bieten Ihnen Abschluss-sicherheit und Konditionen-optimierung bei Ihren internationalen M&A-, Kapitaleinwerbungs- und Restrukturierungsprojekten durch:

// Erfahrung aus über 250 Transaktionen

// Beratung bei Platzierung von €2 Mrd. p.a. Eigen-, Fremd- und Hybridkapital

// Aktuelle Kenntnis der Konditionen

// Zugang zu Kapitalgebern

Corporate Finance Boutique Firm of the Year 2012 Germany

www.equitygate.de

Abb. 1: BDO INTERNATIONAL BUSINESS COMPASS - PRODUKTIONSSTÄNDE IN LATEINAMERIKA



Quelle: HWWI

schneidet Lateinamerika überraschenderweise sehr gut ab und liegt damit sogar vor Asien. Im regionalen Vergleich Lateinamerikas bietet Brasilien das größte Potenzial als Absatzmarkt, gefolgt von Argentinien und Peru. Kolumbien liegt genau im Durchschnitt der lateinamerikanischen Staaten. Als Produktionsstandort sind vor allem Costa Rica, El Salvador und Trinidad und Tobago potenziell interessant.

Viel versprechende Standorte in Asien, Afrika und Europa

Im asiatischen Vergleich weist China, aber auch die flächenmäßig viel kleineren Länder Taiwan und Hongkong ein überdurchschnittliches Potenzial als Absatzmarkt auf. Aufgrund ihres hohen Marktpotenzials kommen als Produktionsstandorte dagegen Singapur, Hongkong und auch hier Taiwan in Frage. Nicht überraschend ist, dass Südafrika im regionalen Vergleich des afrikanischen Kontinents das bei weitem größte Potenzial als Absatzmarkt aufweist. Nigeria liegt dagegen nur im Durchschnitt. Als Produktions-

standort schneidet aufgrund seiner sehr günstigen geografischen Lage und des hohen Marktpotenzials Dschibuti am besten ab, obwohl es im Gesamtranking nur Platz 166 belegt. In Europa weist Russland das bei weitem größte Potenzial als Absatzmarkt auf, als Produktionsstandort ist es eher ungeeignet. Hier empfehlen sich vor allem Malta, Montenegro und Litauen.

Fazit:

Die Ergebnisse geben einen ersten Hinweis auf Staaten, die potenziell von Interesse sein könnten. Es zeigen sich – je nach Kontinent – teilweise erhebliche Unterschiede zwischen Ländern als potenziellem Absatzmarkt oder als potenziellem Produktionsstandort. Insbesondere als Produktionsstandort kommen oft kleinere Länder in Betracht, die in anderen Indizes eine untergeordnete Rolle spielen, aber aufgrund ihrer günstigen geografischen Lage über ein hohes Marktpotenzial verfügen.

„Wir wollten eine Finanzierungsform, die uns unabhängiger von Banken macht“

Interview mit Gerd Oliver Seidensticker, Geschäftsführender Gesellschafter, Textilkontor Walter Seidensticker GmbH & Co. KG

In einem vier mal vier Meter kleinen Raum seiner elterlichen Wohnung legte Walter Seidensticker sen. 1919 den Grundstein für das Unternehmen, das bis heute – mit insgesamt über 800 Mio. Stück – mehr Hemden in Deutschland verkauft hat als jeder andere Anbieter. Bereits in den 60er Jahren begann die Produktion im Ausland. Heute steht die dritte Seidensticker-Generation mit den Cousins Gerd Oliver und Frank-Walter Seidensticker an der Spitze des Familienunternehmens, das inzwischen in 80 Länder exportiert. Im Interview spricht Gerd Oliver Seidensticker über die internationale Expansion, die Anleihenfinanzierung sowie seinen Ausblick für 2013.

Unternehmeredition: Herr Seidensticker, in Ihrer neuen Imagekampagne stehen Sie selbst Modell und geben der Marke Seidensticker Ihr Gesicht. Was bedeutet es für Sie, in dritter Generation an der Spitze eines Familienunternehmens zu stehen?

Seidensticker: Ich fühle mich privilegiert, Unternehmer zu sein und Dinge gestalten zu können. Aber dies schließt auch die große Verantwortung mit ein, das Familienunternehmen mit seiner fast 100-jährigen Vergangenheit erfolgreich in die Zukunft zu führen. Alles in allem ist es eine wunderbare Aufgabe. Mit unserer neuen Kampagne versuchen wir, aus der Masse der Werbebotschaften herauszustechen. Es schafft Vertrauen und wirkt authentisch, wenn sich der Unternehmer hinter sein Produkt stellt. Wir haben das Glück, dass unser Familienname perfekt zum Produkt passt. Es überrascht immer noch viele Kunden, dass Seidensticker kein Kunstname ist, und das machen wir durch die Kampagne deutlich.

Unternehmeredition: Wie beurteilen Sie die aktuelle Geschäftsentwicklung?



Gerd Oliver Seidensticker

Foto: Textilkontor Walter Seidensticker

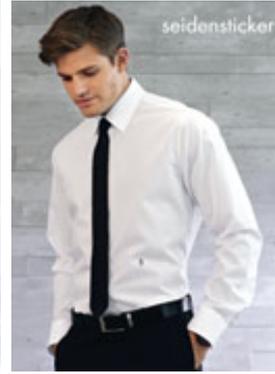
Seidensticker: Im Geschäftsjahr 2011/2012 konnten wir die Umsatzerlöse um 2,5% auf rund 171 Mio. EUR erhöhen. Während wir bei den eigenen Marken erfreuliche Umsatzsteigerungen verzeichnen konnten – was u.a. mit dem Ausbau unseres eigenen Retail-Geschäfts zusammenhängt –, mussten wir im Private-Label-Geschäft, in dem wir stark international unterwegs sind, Rückgänge hinnehmen. Während der Export schwächelt, ist die Nachfrage aus Deutschland stärker als erwartet, was sich unter dem Strich wieder ausgleicht. Dieses Phänomen erleben derzeit viele Unternehmen. Insgesamt sind wir mit der Geschäftsentwicklung zufrieden.

Unternehmeredition: Welche Geschäftsbereiche und Marken umfasst Ihr Unternehmen?

Seidensticker: Neben unseren bekannten Eigenmarken wie Seidensticker, Schwarze Rose, Jacques Britt und Dornbusch verfügen wir über die Hemdenlizenz bekannter Modemarken, darunter Joop, Strellson oder Baldessarini. Außerdem stellen wir im Private-Label-Bereich im Auftrag großer Kaufhausketten sowie Filialisten Hemden und Blusen ohne Markennennung her. Über die Umsatzverteilung auf die einzelnen Bereiche sprechen wir nicht. Wir verfolgen aber

**KURZPROFIL: TEXTILKONTOR WALTER SEIDENSTICKER
GMBH & Co. KG**

Gründungsjahr:	1919
Branche:	Bekleidungsbranche, Hemden
Unternehmenssitz:	Bielefeld/NRW
Mitarbeiterzahl:	1.800 Mitarbeiter
Umsatz (2011/12):	171 Mio. EUR
Internet:	www.seidensticker.com



Fotos: Textilkontor Walter Seidensticker

Als Hemdenhersteller gehört Seidensticker nach Umsatz weltweit zu den Top 3.

das Ziel, den Markenbereich ganz deutlich auf mehr als 50% des Umsatzes zu steigern, und sind auf bestem Weg dahin.

Unternehmeredition: Heute ist die Unternehmensgruppe Seidensticker weltweit in 80 Ländern vertreten. Die Exportquote liegt bei 40%, als Hemdenhersteller gehört Seidensticker nach dem Umsatz weltweit zu den Top 3. Was sind für Sie heute und in Zukunft die wichtigsten Auslandsmärkte?

Seidensticker: Im Private-Label-Geschäft konzentrieren wir uns im Wesentlichen auf Europa und die USA und sehen dort noch weiteres Wachstumspotenzial. Bei der Hauptmarke Seidensticker legen wir heute einen klaren Fokus auf die deutschsprachigen Länder, Frankreich, England und Russland. Wir handeln nach der Devise, zunächst diese Märkte richtig zu entwickeln, dann werden wir uns den BRIC-Staaten zuwenden. Wir verbiegen uns nicht bei der Expansion in neue Märkte, sondern wollen überall dieselbe Botschaft rüberbringen, dasselbe Produkt in gleicher Qualität anbieten und über vergleichbare Distributionsstrukturen verkaufen, das heißt über den Fachhandel, eigene Geschäfte und den Online-Handel.

Unternehmeredition: Wie sieht Ihre internationale Produktionsstrategie aus?

Seidensticker: Die frühe Produktionsverlagerung ins Ausland war für die deutsche Textilbranche absolut notwendig. Sie hätte sonst nicht im internationalen Wettbewerb bestehen können. Von unserer Produktion in Bielefeld haben wir uns früh verabschiedet und sind auf Umwegen über Spanien und Portugal als Interimlösung nach Asien gegangen. Anfang der 1970er Jahre haben wir konsequent eine eigene Beschaffungsfirma in Hongkong aufgebaut, die heute noch ein wichtiger Eckpfeiler von Seidensticker ist. Aus der eigenen Produktion in China, die wir mit einem Kooperationspartner betrieben haben, mussten wir uns jedoch nach einiger Zeit wieder zurückziehen und kaufen dort heute nur noch Vorprodukte zu. Wir mussten feststellen, dass China der Leichtindustrie gegenüber nicht so offen ist, sondern eher Hightech-Branchen bevorzugt. Sehr gute Erfahrungen haben wir dagegen in Vietnam gemacht, wo wir bereits Anfang der 1990er Jahre einen eigenen Produktionsstandort aufgebaut haben. 60 bis 70% unseres Umsatzes gehen auf Waren zurück, die wir dort produzieren. Wir wollen an Vietnam festhalten, werden aber demnächst einen zweiten großen Produktionsstandort in Indonesien aufbauen. In Vietnam gibt es heute einen Arbeitskräftemangel, das Land boomt und deswegen können wir dort nicht weiter

Anzeige



Interim und Projekt Management

Größte deutsche Sozietät mit dem Anspruch der Leistungsführerschaft

Die taskforce verantwortet die Umsetzung strategischer Projekte. Wir sind keine Vermittlungsagentur für Interim Manager, sondern besetzen unsere Mandate mit eigenen Partnern. Ergänzend stehen uns bei Bedarf etwa 400 assoziierte Netzwerk-Manager zur Verfügung. Wir decken nahezu alle Branchen und Fachgebiete ab und haben über 350 Projekte erfolgreich abgewickelt.

Schwerpunkte der Einsatzfelder sind:

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



wachsen. Es ist auch nicht vernünftig, alle Eier in einen Korb zu legen. Indonesien bietet eine gute Infrastruktur für die Textilindustrie. Der Grund ist kein sogenanntes „Preisnomadentum“, wir laufen nicht dem letzten Cent hinterher, sondern achten vielmehr auf stabile Rahmenbedingungen. Wir bekennen uns fest zu bestimmten Standorten, an denen wir langfristig bleiben wollen.

Unternehmeredition: Branchenweit einzigartig ist, dass die Seidensticker-Gruppe die komplette Wertschöpfungskette nutzt – von der Produktion in der unternehmenseigenen Fabrik bis zum Verkauf in den eigenen Stores (home of shirts, Outlets). Welche Vorteile sehen Sie darin?

Foto: Textilkontor Walter Seidensticker



Die Seidensticker-Gruppe nutzt die komplette Wertschöpfungskette – von der Produktion in der unternehmenseigenen Fabrik bis zum Verkauf in eigenen Stores.

Seidensticker: Vor sieben Jahren haben wir unsere Zukunftsstrategie entworfen und entschieden, uns voll und ganz zu den Produkten Hemd und Bluse zu bekennen. Bis dahin waren wir ein Bekleidungsmischkonzern und hatten u.a. auch hochwertige Damenoberbekleidung im Programm. Wenn wir der Hemdenspezialist sein wollen, dann müssen wir das Geschäft aber auch von A bis Z in der Hand behalten um die Qualität sicherzustellen, sowohl bei unseren eigenen Marken als auch bei den Handelspartnern. Durch die eigenen Stores lernt man besser, wie der Endverbraucher denkt, und macht sich beim Wachstum unabhängiger vom Einzelhandel.

DATEN & FAKTEN DER ANLEIHE

Emittentin:	Textilkontor Walter Seidensticker GmbH & Co. KG
Volumen:	30 Mio. EUR
Laufzeit:	6 Jahre, bis 12.03.2018
Zins:	7,25 % p.a.
Zinslauf:	Ab 12.03.2012
Rating:	BB+ (Creditreform)
Stückelung:	1.000,00 EUR
WKN/ISIN:	ISIN: DE000A1K0SE5, WKN: A1K0SE
Börse:	„mittelstandsmarkt“ der Börse Düsseldorf

Unternehmeredition: Im Februar haben Sie erfolgreich eine Unternehmensanleihe – mit einem Zinssatz von 7,25% p.a. und einer Laufzeit von sechs Jahren – am „mittelstandsmarkt“ der Börse Düsseldorf begeben und konnten 30 Mio. EUR platzieren. Wieso haben Sie sich für dieses Finanzierungsinstrument entschieden und was wird damit finanziert?

Seidensticker: Nach den Erfahrungen der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 wollten wir eine Finanzierungsform finden, die uns unabhängiger von Banken macht, aber auch gleichzeitig den Charakter eines Familienunternehmens erhalten. Schließlich kamen wir zur Anleihe, die beide Kriterien erfüllt. Wir sind damit sehr zufrieden. Vom Emissionserlös sollen bis zu 12 Mio. EUR in die Expansion des Multibrand-Retailkonzepts fließen. Wir wollen in den nächsten Jahren auch weitere eigene Geschäfte eröffnen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Deutschland, im Ausland gehen wir vorsichtiger vor. Bis zu 15 Mio. EUR sollen zur Umschuldung von kurz- in langfristige Finanzierungen eingesetzt werden. Am Ende der Laufzeit beabsichtigen wir, die Anleihe aus dem operativen Cashflow zurückzuzahlen.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielt die Anleihe in Ihrem Finanzierungsmix und welche anderen Finanzierungsinstrumente nutzen Sie? Könnte ein Gang an die Börse für Sie eine Option darstellen?

Seidensticker: Die Kreditfinanzierung über Banken haben wir zurückgefahren, wobei wir auch weiterhin sehr gut mit unseren lokalen Banken zusammenarbeiten. Aktuell haben wir nicht vor, weitere neue Finanzierungsmodelle auszuprobieren. Mit der Anleihe sammeln wir nun erste Erfahrungen am Kapitalmarkt und machen gerade auch einen spannenden Lernprozess durch, da wir nun eine ganz andere Transparenz zeigen müssen und offener über Zahlen reden als bisher. Pläne für einen Börsengang als nächsten Schritt gibt es nicht. Allerdings bin ich auch der Überzeugung, dass man niemals nie sagen darf.

Unternehmeredition: Wie sind Ihre Aussichten für 2013?

Seidensticker: Trotz vieler Attacken, das Ganze schlecht zu reden, leben wir in Deutschland immer noch auf einer Insel der Glückseligkeit. Der Export ist schwer einzuschätzen, es gibt Märkte, die sich rasch wieder erholen werden, etwa die USA, und andere, bei denen es lange sehr schwierig bleiben dürfte. Alles in allem gibt es jedoch ein unruhigeres Umfeld als noch vor einem Jahr. Wir wollen natürlich langfristig weiter wachsen und peilen eine Umsatzstruktur an, die sich zu je einem Drittel aus dem Export, dem Wholesale im Inland und aus dem eigenen Retail-Geschäft speist. Und wir wollen uns weiterhin klar positionieren als der Partner für Hemden und Blusen.

Unternehmeredition: Herr Seidensticker, vielen Dank für das Gespräch!

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



Mit uns können Sie Ihr Wachstum rasant steigern

und Ihren Wettbewerb verblüffen

In den letzten 10 Jahren haben wir mehr als 200 Unternehmen und Projekte über unsere (bankalternativen) Kapitalpartner finanziert – anspruchsvoll, kurzfristig, langfristig und maßgeschneidert.

Wir sind Ihr Finanz- und Kapitalmarktpartner für

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

Unsere Mehrwerte für Sie sind

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

Durch uns erhalten Sie einfacher und schneller Zugang zu Krediten und Kapital. Dies führt dazu, dass Ihr Unternehmen flexibler und freier agieren kann. Dadurch steigern Sie Ihr Wachstum und sichern Ihren Ertrag.

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



youmex AG ist Deutsche Börse Listing Partner
youmex AG, Taunusanlage 19, 60325 Frankfurt / Germany, +49 69 50 50 45 301, www.youmex.de



„Unsere Kronjuwelen sind die Rezepturen“

Interview mit Sabine Herold, Geschäftsführerin, Delo Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA

Delo aus Windach bei München ist Weltmarktführer für Spezialklebstoffe in der Hightech-Industrie: In jedem zweiten Handy weltweit und in über 80% aller Scheckkarten sind Klebstoffe des Hidden Champions verarbeitet. Gegründet wurde Delo 1961, Sabine Herold stieg in das Unternehmen 1989 ein. Mittlerweile ist Delo seit Jahren international aufgestellt und verzeichnet Umsätze im zweistelligen Millionenbereich. Im Interview gibt Geschäftsführerin Sabine Herold Einblick in Strategie und Geschäftsentwicklung.



Sabine Herold

Unternehmeredition: Wie genau sieht Ihr Geschäftsmodell aus? In welchen Alltagssituationen begegnet uns Klebtechnik von Delo?

Herold: Unser Geschäftsfeld sind Spezialklebstoffe vorrangig in der Hightech-Industrie. Dabei suchen wir ganz gezielt nach Branchennischen in einer Größe von 5 bis 50 Mio. EUR Weltumsatz. Wir haben somit ein Geschäftsmodell entwickelt, das für kleine Betriebe schwer umzusetzen und für größere Konzerne nicht lukrativ genug ist. In Frage kommt hauptsächlich der Elektronikbereich, hier aber über viele Branchen hinweg: Automotive, Maschinen- und Anlagenbau im weitesten Sinne, Optoelektronik, Photovoltaik, Glas und Consumer Electronics, um nur einige zu nennen. Selbst wenn wir uns an große Branchen wie die Automobilindustrie wenden, liefern wir keine Massenprodukte, sondern konzentrieren uns auch hier auf Spezialanwendungen, z.B. Sensoren zum Abblenden des Rückspiegels oder allgemein Kamerasysteme. Innerhalb dieser Nischen ist unser Ziel ganz klar, Weltmarktführer zu werden und einen Marktanteil von über 50% zu erreichen, was uns auch sehr gut gelingt.

Unternehmeredition: Wie spüren Sie die für Sie relevanten Branchenlücken auf?

Herold: Mit unserem Branchenmanagement haben wir ein System aufgebaut, das sich vom Key Account Management anderer Firmen deutlich unterscheidet: Wir suchen gezielt Geschäftsfelder aus, bei denen wir überzeugt sind, dass unsere Spezialklebstoffe den Kunden einen entscheidenden Mehrwert bieten. Dadurch sind wir in der Lage, den Kunden mit seinen Besonderheiten zu positionieren, und versuchen dann, die entsprechenden Opinion Leaders zu erreichen. Meist erfolgt der Kontakt durch eine unverbindliche und kostenfreie Beratung, und natürlich geraten wir bei unserer Suche nach geeigneten Unternehmen sehr schnell in internationale Gefilde.

Unternehmeredition: Neben Europa sind Sie heute mit Repräsentanzen und Vertretungen in Asien und einer Tochtergesellschaft in den USA international aufgestellt. Was spricht für diese Märkte? Wie haben Sie dort jeweils den Markteintritt vollzogen? Mit welchen Schwierigkeiten hatten Sie am meisten zu kämpfen?

Herold: Unser ursprünglicher Internationalisierungsfokus lag anfangs ausschließlich auf Kunden aus Europa. Da die meisten von ihnen zwar in Europa entwickeln, aber in Asien produzieren, mussten unsere Ingenieure vor Ort sein und in der Anwendung von Delo-Produkten Hilfestellung leisten. Somit lag der Schritt nahe, 2004 auch

**KURZPROFIL: DELO INDUSTRIEKLEBSTOFFE
GMBH & Co. KGAA**

Grundüingsjahr:	1961
Branche:	Industrieklebstoffe
Unternehmenssitz:	Windach b. München
Mitarbeiterzahl:	ca. 300
Umsatz 2011:	44 Mio. EUR
Internet:	www.delo.de

„Eine der führenden Kanzleien
für den Mittelstand.“

Kanzleien in Deutschland 2011



dort den Markteintritt zu wagen: Wir haben also unsere europäischen Kunden nach Asien begleitet. In den USA ist das Marktumfeld komplett anders, die größten Klebstoffhersteller haben hier ihren Sitz. Entscheidend für den Eintritt in USA war das erhöhte Interesse an Sicherheitstechnik nach dem Jahr 2001; dadurch konnten wir mit unseren Spezialklebstoffen für den Smart-Card-Sektor erfolgreich in den amerikanischen Markt einsteigen. Wie auch in anderen Ländern arbeiten wir hier eng mit unseren Kunden bereits in der F&E-Phase zusammen, um maßgeschneiderte, auf die jeweilige Anwendung abgestimmte Klebstoffe zu entwickeln. Gerade in den USA sind deutsche Ingenieure hoch angesehen, so dass wir von den meisten Kunden mit offenen Armen aufgenommen werden. Letztendlich hatten wir uns den Markteintritt hier schwieriger vorgestellt.

Unternehmeredition: Welche Märkte haben Sie als nächstes im Blick?

Herold: Als mittelständisches Unternehmen sind unsere Kapazitäten zur Internationalisierung begrenzt, wir expandieren lieber peu à peu. Im Entwicklungsbereich suchen wir im Schnitt jährlich sieben bis acht neue strategische Geschäftsfelder. Als Weltmarktführer werden wir momentan eher in neue Märkte hineingezogen, aktuell z.B. nach Brasilien, wo 2014 und 2016 die Fußballweltmeisterschaft und die Olympiade anstehen. Auch hier wird momentan intensiv in Sicherheits- und Smart-Label-Technik investiert. Anfangs war auch eine Ausweitung unserer dortigen

Foto: Delo



Am Standort in Windach stellt Delo hocheffiziente Industrieklebstoffe für verschiedene Branchen her.

Wir begleiten Sie. In Deutschland und in die Welt.

Buse Heberer Fromm ist Ihr Partner in allen Fragen des nationalen und internationalen Wirtschafts- und Steuerrechts.

Unsere Full-Service-Kanzlei steht Ihnen bei allen Projekten und Transaktionen, wie auch in der täglichen Beratung mit über 120 spezialisierten Rechtsanwältinnen, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern zur Seite. Lassen Sie sich kompetent beraten, so umfassend und individuell, wie Sie es wünschen. Im In- und Ausland. In Standorten in sechs deutschen Großstädten und in acht Büros im Ausland.

www.buse.de

BUSE HEBERER FROMM
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER PARTG

Gustav-Heinemann-Ring 212 | 81739 München
Tel.: +49 89 67 80 06 0

Tätigkeit auf weitere Branchen im Gespräch, wofür wir uns vorerst jedoch nicht entschieden haben. Konzentration auf das Wesentliche ist für einen Mittelständler auch wichtig; momentan steht für uns die Konsolidierung in Asien und den USA im Vordergrund.

Unternehmeredition: Wie sind Sie im internationalen Vergleich positioniert, was ist Ihr größter Wachstumsmarkt? Wo sehen Sie die größten Wettbewerber?

Herold: Unser größter Wachstumsmarkt ist Asien, da es hier zahlreiche Kunden aus der Elektronik und Mikroelektronik gibt, bei denen unsere speziellen Elektronikklebstoffe stark gefragt sind. Den asiatischen Markt bedienen wir mittlerweile sehr gut. Ein ähnlich gut aufgestelltes Unternehmen wie Delo gibt es international glücklicherweise nicht. Natürlich haben große Klebstoffhersteller Konzernsparten, die sich mit unseren Geschäftsfeldern decken. Den größten Wettbewerb sehe ich jedoch durch kleine flexible Betriebe in Asien, die über ein sehr hohes Chemiewissen verfügen und unseren Kunden oft sehr gute Produkte anbieten.

Unternehmeredition: Spielt in diesem Zusammenhang auch Industriespionage eine Rolle?

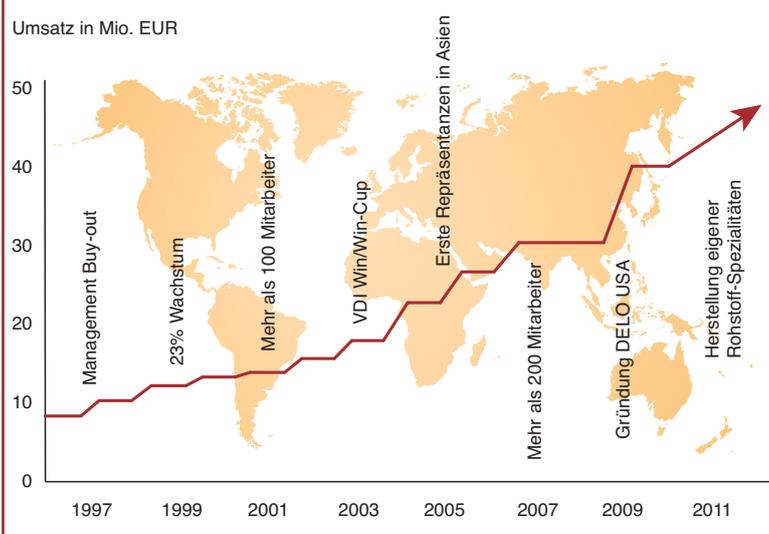
Herold: Unsere Kronjuwelen sind die Rezepturen, die geben wir nicht außer Haus und produzieren deshalb gezielt nur am Standort Windach. Da unsere hocheffizienten Klebstoffe in „homöopathischen Dosen“ angewendet werden, können sie problemlos in alle Welt verschickt werden. Dem größten Angriffspunkt für Industriespionage sind wir somit nicht ausgesetzt, stattdessen weiten wir unsere Produktion in Deutschland momentan massiv aus. Vor Produktkopien im weitesten Sinne ist man im chinesischen Markt aber generell nie sicher. Hier ist eine enge Bindung an den Kundenstamm und Aufklärung über unser weltweites Netz autorisierter Händler wichtig. Bislang sind uns von Kundenseite auch keine größeren Vorkommnisse bekannt.

Foto: Delo



Delo Hauptsitz in Windach

ABB. 1: UMSATZ- UND UNTERNEHMENSENTWICKLUNG DELO



Quelle: Delo

Unternehmeredition: Seit Jahren verzeichnen Sie Wachstumsraten im zweistelligen Prozentbereich, selbst das Krisenjahr 2009/2010 konnten Sie mit einem leichten Umsatzplus abschließen. Welche Auswirkungen hatte das volatile weltwirtschaftliche Umfeld auf Ihre Unternehmensentwicklung? Wie haben Sie es geschafft, Ihr Unternehmen über diese turbulente Zeit hinwegzuretten?

Herold: 2009/2010 hatten einzelne Chemieunternehmen sogar Einbrüche von bis zu 30% zu verzeichnen. Wir dagegen konnten unseren Umsatz auf einem konstanten Niveau halten. Unsere Strategie aus der Krise war eine intensive Konzentration auf unser Kerngeschäft, die Forschung und Entwicklung, und hier keineswegs zu sparen. Das Gute an dieser turbulenten Zeit war vielleicht, dass man sich wieder auf das Wesentliche konzentrieren konnte, auch unsere Kunden hatten Zeit, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und sich neu aufzustellen.

Auch wenn wir in der Produktion durchaus weniger zu tun hatten, waren unsere Mitarbeiter in der Entwicklung rund um die Uhr beschäftigt. Frucht der Bemühungen war, dass wir 2011 mit einem Jahresumsatz von 44 Mio. EUR ein Plus von fast 40% erreichen konnten. Insgesamt sind wir aus der Krise also gestärkt hervorgegangen.



Foto: Delo

Sabine Herold mit Verena Wenzelis, Redakteurin der Unternehmeredition

Unternehmeredition: Frau Herold, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Verena Wenzelis. verena.wenzelis@unternehmeredition.de



Die größten Schätze liegen im Verborgenen

MERCK FINCK & CO
PRIVATBANKIERS

Merck Finck & Co erarbeitet für Sie eine ganzheitliche Anlagestrategie.

Gemeinsam mit Ihnen analysieren wir Ihr Vermögen inklusive der oft versteckten Werte. Dabei gehen wir tiefer: Denn wir berücksichtigen bei der Erarbeitung der Anlagestrategie Ihre persönliche, familiäre und steuerliche Situation. Natürlich begleiten wir diese kontinuierlich und handeln dabei objektiv und nur in Ihrem Interesse.

Machen Sie sich ein Bild von unserem Angebot:

Merck Finck & Co, Privatbankiers, Lindenstraße 27, 60325 Frankfurt
Ersin Soykandar, Tel. 069 2564-222, ersin.soykandar@merckfinck.de

Privatbankiers für die Besten.

„Kern unserer Wachstumsstrategie ist die Erschließung neuer Länder“

Interview mit Alexander Fackelmann, Geschäftsführender Gesellschafter, Fackelmann GmbH & Co. KG

1948 legte Sebastian Fackelmann mit einer Handelsvertretung für Eisen- und Haushaltswaren den Grundstein des Hersbrucker Familienunternehmens. Ab 1958 fasste er den Entschluss, Herstellung und Vertrieb in die eigenen Hände zu nehmen, und es folgte eine rasante Expansionsphase. 1992 übernahm Alexander Fackelmann die Geschäftsführung des Spezialisten für Badmöbel und Haushaltswaren und startete ab 1995 die internationale Ausrichtung. Im Interview spricht der Alleininhaber der Fackelmann GmbH & Co. KG über seine Wachstums- und Internationalisierungsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Fackelmann, seit Jahren verfolgen Sie eine konsequente Wachstumsstrategie und konnten Ihren Umsatz seit 2005 nahezu verdoppeln. 2011 konnten Sie den Umsatz um 4% auf 301 Mio. EUR steigern. Was waren die wesentlichen Wachstumstreiber? Wie verteilt sich das Geschäft auf Badmöbel und „Küchenhelfer“?

Fackelmann: Kern unserer Wachstumsstrategie, an die wir uns immer gehalten haben, ist die Entwicklung neuer Sortimente und die Erschließung neuer Länder. So haben wir jedes Jahr in mindestens einem neuen Land investiert und jedes Jahr neue Sortimente entwickelt. In der Umsatzverteilung machen die Badezimmermöbel aus deutscher Sicht ein Drittel aus. Weltweit betrachtet liegt das Badmöbelgeschäft bei 10%, die Küchenhelfer bei 90%. Wir realisieren ein Drittel unsere Umsätze in Deutschland und zwei Drittel in der restlichen Welt, davon allerdings noch 80% in Europa.

Unternehmeredition: Ihr Unternehmen ist stark international ausgerichtet, Sie beschäftigen weltweit ca. 3.500 Mitarbeiter, davon 750 in Deutschland. Was sind Ihre wichtigsten Absatzmärkte? Welche Produktionsstrategie verfolgen Sie im Ausland?

KURZPROFIL: FACKELMANN GMBH & Co. KG

Gründungsjahr:	1948
Branche:	Haushaltswaren und Badmöbel
Unternehmenssitz:	Hersbruck/Bayern
Mitarbeiterzahl:	3.500
Umsatz 2011:	301 Mio. EUR
Internet:	www.fackelmann.de



Alexander Fackelmann

Fackelmann: Unsere wichtigsten Absatzmärkte sind Deutschland, Frankreich, England, Italien, Polen, China, Spanien und Russland. Wir produzieren in drei Werken in Deutschland, in vier Werken in China sowie in je einem Werk in Indien, Frankreich und Polen. Wir sind aufgeschlossen für weitere Länder, wenn es sich rechnet, dort neue Produktionsstandorte zu eröffnen. In diesem Jahr haben wir aber auch Produkte nach Deutschland zurückgeholt.

Unternehmeredition: China als billige Werkbank gehört aufgrund von starken Lohn- und Preissteigerungen in den letzten Jahren der Vergangenheit an. Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um diesen für Sie wichtigen Produktionsstandort zu erhalten?

Fackelmann: In China muss man sich heute so verhalten, wie wir uns hier in Deutschland in den 50er und 60er Jahren verhalten haben. Volkswirtschaftlich beschrieben wandeln wir Arbeit in Kapital um, d.h. wir investieren in Vorrichtungen, Maschinen und Roboter, um Arbeitskräfte drastisch einzusparen und die Lohnsummen im Griff zu halten.

Luther.

Im richtigen Moment
das Richtige zu tun.
Das unterscheidet die
Besten von den Guten.

Auf den Punkt. Luther.



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



Rechtsberatung. Steuerberatung. Luther.



Unternehmeredition: Wo sehen Sie für Fackelmann die wichtigsten Zukunftsmärkte? Wie sieht Ihre künftige Internationalisierungsstrategie aus?

Fackelmann: Unsere Erschließungsarbeit in Europa haben wir mehr oder weniger erledigt. Wir sind in nahezu allen Ländern mit eigenen Filialen bzw. eigenen Mitarbeitern präsent. Einzige Ausnahmen sind noch Griechenland und Portugal, die wir über Distributoren bearbeiten. In Asien sind wir bereits in vielen Ländern mit eigenen Filialen tätig. Hier haben wir aber noch ein großes Wachstum vor uns. Für Japan benötigen wir noch die richtige Strategie. Dieses Land haben wir uns noch ausgespart. In Australien haben wir 2012 eine Filiale zugekauft. In den USA sind wir mit einem Partner präsent. Mittelfristig werden wir sicher dort auch als Unternehmer selbst tätig werden. Dies wird aber erst in den nächsten fünf bis zehn Jahren auf der Agenda stehen. Nicht vergessen darf man den Zukunftskontinent Afrika, der jedoch sicher erst als letztes erschlossen werden wird. Er wird bevölkerungsmäßig das größte Wachstum verzeichnen und sich wirtschaftlich sehr stark entwickeln. Den Grundstein für Afrika sollte man schon heute legen, wie z.B. in Südafrika.

Unternehmeredition: Sie stehen in zweiter Generation an der Spitze der Fackelmann GmbH & Co. KG. Wie wichtig ist es für Sie, die Unabhängigkeit und den Charakter des Familienunternehmens auch in Zukunft zu bewahren?

Fackelmann: Wir sind bereits in der 3. Generation. Mein Großvater hatte eine Handelsvertretung für Haushaltswaren. Er gab meiner Großmutter schriftliche Ratschläge

Foto: Fackelmann



Mit „Küchenhelfern“ erwirtschaftet Fackelmann weltweit 90% des Umsatzes.



Foto: Fackelmann

Ein weiteres Standbein von Fackelmann ist das Badmöbelgeschäft.

im Umgang mit Banken. Diese kann man heutzutage noch 1:1 verwenden. Wir werden den Charakter des Familienunternehmens immer in den Vordergrund stellen, weil wir überzeugt sind, nur so langfristig nachhaltig arbeiten und unsere Unabhängigkeit besser wahren zu können. Wir haben eine Firmenverfassung, eine Stiftung und ein Management Board sowie eine Nachfolgeregelung mit der Erweiterung der „Blutsfamilie“ auf die „Firmenfamilie“. Mit dieser Kombination wird die Firma von der „Blutsfamilie“ unabhängiger.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an Unternehmer in Bezug auf eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie?

Fackelmann: Der wichtigste Rat ist, dass es keine typischen Einwohner einer Nation gibt, sondern wir verzeichnen überall den gleichen Prozentsatz an Menschen, mit denen man sehr gut arbeiten kann. Hier kann fast von einer Gleichverteilung innerhalb der Nationen gesprochen werden. Wenn man entsprechende Werte vorlebt, kann man einen Chinesen, einen Inder genauso begeistern wie einen Deutschen oder einen Franzosen. Generell ist anzuraten, mit Inländern zu arbeiten und anderen Nationen nicht unser „Deutschtum“ zu diktieren.

Unternehmeredition: Herr Fackelmann, vielen Dank für das Gespräch!

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



Finance ✓ Markets ✓ Solutions ✓



Finanzierungslösungen für den Mittelstand.

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

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

Wir sind Gründungs-Coach von



Wir sind Emissionsexperte von



FMS Aktiengesellschaft

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

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

www.fms-ag.de

„Die Anleihe ist ein komplementärer Finanzierungsbaustein“

Interview mit Martin Zumtobel, Präsident des Verwaltungsrats, Identec Group AG

Martin Zumtobel stammt aus dem österreichischen Familienunternehmen F.M. Zumtobel, das unter seiner Leitung im Einzel- und Großhandel expandierte. 1993 hat er die Marke „Familia“ mit mehr als 3.000 Mitarbeitern erfolgreich an die Schweizer Migros-Gruppe verkauft. Seitdem führt der erfahrene Manager sein eigenes internationales Investmentunternehmen, die F.M. Zumtobel-Gruppe, und hat bereits zahlreiche Firmen erfolgreich aufgebaut und veräußert. Seit der Gründung der Identec Group AG im Jahr 2000 verfolgt er das Ziel, ein weltweit führendes Unternehmen im Zukunftsbereich RFID aufzubauen. Im Interview spricht Martin Zumtobel über das Potenzial im RFID-Markt, die aktuelle Anleihenfinanzierung und die internationale Expansion.

Unternehmeredition: Herr Zumtobel, was hat Sie im Jahr 2000 dazu bewogen, die damals noch unter dem Namen RFID Holding Establishment firmierende Identec Group AG zu gründen? Wie kam es zum Branchenwechsel vom Handel hin zum Hightech-Segment RFID?

Zumtobel: Ich war viele Jahre im Einzel- und Großhandel aktiv. Mit dem Verkauf der Familia habe ich als Unternehmer die Gelegenheit genutzt und die Firma sehr erfolgreich an die Migros verkauft. Unternehmer bin ich aber bis heute geblieben. Ich investiere in Erfolg versprechende Branchen und Firmen. Das Thema Radio Frequency Identification (RFID) verfolge ich schon lange und sehe darin bis heute großes Potenzial. In Zeiten zunehmender Vernetzung spielt der Informationsaustausch über „Cloudsysteme“ eine immer wichtigere Rolle. RFID ist eine Funktechnologie, die flexible Lösungen für das kontaktlose Identifizieren und Lokalisieren von Objekten und Personen sowie das Messen und Auswerten von Daten ermöglicht.

KURZPROFIL: IDENTEC GROUP AG

Gründungsjahr:	2000 (unter dem Namen RFID Holding Establishment, seit 2011 Identec Group AG)
Branche:	Industrieholding, RFID-Technologie
Unternehmenssitz:	Eschen, Fürstentum Liechtenstein
Mitarbeiterzahl:	275 Mitarbeiter
Umsatz (2011):	44 Mio. EUR
Internet:	www.identecgroup.com

Die Technologie ist branchenübergreifend einsetzbar und funktioniert zudem in extremen Umgebungen, wo andere Systeme wie GPS oder WiFi versagen, etwa auf Ölplattformen oder in Minen.



Martin Zumtobel

Unternehmeredition: Welches Potenzial sehen Sie in der Zukunftstechnologie RFID und welche Position wollen Sie in diesem Bereich einnehmen?

Zumtobel: Das Potenzial ist enorm. Die Märkte wachsen unabhängig von Staat oder Kontinent. Studien prognostizieren für 2012 ein Volumen von 7,7 Mrd. USD, bis 2022 sollen es 26 Mrd. USD sein. Zudem geht auch im Bereich RFID der Trend klar zu ganzheitlichen integrierten Lösungen. Ob Hardware, Software oder nachgelagerte Datenverarbeitung – weltweit dürfte es neben der Identec Group derzeit kaum ein Unternehmen geben, das diese komplette Wertschöpfungskette abdeckt. Dies wollen wir nutzen und uns international als Technologie- und Marktführer von RFID-Komplettlösungen positionieren.

Unternehmeredition: 2011 haben Sie einen Strategiewechsel vollzogen und die Identec Group von einer Beteiligungsgesellschaft zu einer Industrieholding gewandelt. Was waren die Gründe dafür?

Zumtobel: Die Identec Group vereint weltweit neun spezialisierte Unternehmen aus verschiedenen RFID-Bereichen. In Fitnessclubs sorgen wir für mehr Komfort beim Eintritt, bei der Programmierung der Sportgeräte oder beim bargeldlosen Bezahlen. In der Industrie, etwa auf Ölplattformen oder im Bergbau, ermöglichen unsere Lösungen mehr Sicherheit, Effizienz und Produktivität. Einzelne Arbeits- und Prozessschritte werden optimiert, die örtlichen Bedingungen gemessen und das Personal kontinuierlich lokalisiert – was im Ernstfall Leben retten kann. Mit derselben Technik kann die Fracht an Flug- oder Seehäfen verfolgt oder die Temperatur von Kühlcontainern



Fotos: Identec Group

In der Industrie, etwa auf Ölplattformen oder im Bergbau, ermöglichen RFID-Lösungen mehr Sicherheit, Effizienz und Produktivität. Mit derselben Technik kann die Fracht an Flug- oder Seehäfen verfolgt oder die Temperatur von Kühlcontainern gesteuert werden.

gesteuert werden. Mit unserer Getränkemanagement-Lösung lässt sich dagegen der Ausschank pro Flasche an der Bar nachvollziehen. Wir haben all unsere Unternehmen zusammengeführt, entwickelt und übernommen – heute besitzen wir überwiegend mindestens Mehrheitsbeteiligungen. Als Industrieholding wollen wir diesen Weg ganz bewusst fortsetzen, persönlich und operativ Einfluss nehmen. Ziel ist es, die Gruppe nicht weiter aufzuweichen. Die Synergiegewinnung in den Bereichen Technologie, Marketing, Operations und Finanzen steht für uns im Vordergrund.

Unternehmeredition: Im Oktober haben Sie eine Unternehmensanleihe in Höhe von bis zu 25 Mio. EUR begeben, mit einem Zinssatz von 7,5% p.a. und einem Bonus von bis zu 25% am Ende der Laufzeit von fünf Jahren. Was sprach für die Anleihe und wie werden die Mittel verwendet?

Zumtobel: Wir verfügen über eine EK-Quote von mehr als 60%. Neben Eigenkapital und klassischen Bankdarlehen ist die Anleihe ein komplementärer Finanzierungsbaustein. Sie ermöglicht mehr Flexibilität am Markt, mehr Unabhängigkeit und wirkt sich positiv auf die Passivseite der Bilanz aus. Wir sind an einem Wendepunkt, die Investitionen greifen. Wir rechnen alle zwei Jahre mit einer Umsatzverdopplung. Zum Jahresende erwarten wir für

die Identec Group plangemäß den Break-even auf EBITDA-Basis, die Gruppenprofitabilität auf Basis des Jahresüberschusses streben wir für 2013 an. Dass das Chancen-Risiko-Profil für die Anleihe fair und stimmig ist, wird uns regelmäßig in Investorengesprächen bestätigt. Auch die Analyse der Dr. Kalliwoda Research GmbH hat die Anleihe mit der höchsten Bewertung als „Outperformer“ eingestuft. Das heißt, sie ist aus Sicht der Experten hinsichtlich der Bonität besser als vergleichende Anleihen.

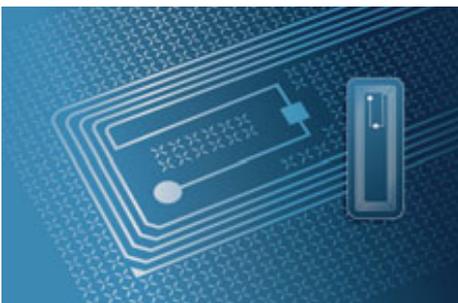
Unternehmeredition: Welche Internationalisierungsstrategie verfolgen Sie?

Zumtobel: Wir versorgen heute weltweit bereits mehr als 2.000 Kunden in 16 verschiedenen Branchen mit patentierten und preisgekrönten RFID-Lösungen. Dazu gehören Unternehmen und Großkonzerne wie Audi, Fitness First, Hilton, Dole, VW, Deutsche Post, Boeing, Bayer oder GDF Suez. Unsere Strategie ist es, die internationalen Märkte mit den bestehenden Lösungen vertikal zu erschließen. Zudem werden wir unsere Beteiligungen weiter aufstocken. Die Auftragsbücher sind gut gefüllt. Wir haben Aufträge im Volumen von 15 Mio. EUR erhalten und werden permanent zur Abgabe von Angeboten aufgefordert – dies umfasst mittlerweile Projekte bis zu 200 Mio. EUR. Zentrale Wachstumschancen bestehen in den Emerging Markets in den Geschäftsfeldern „Ports & Terminals“ und „Oil, Gas & Mining“. Im Bergbau ermöglichen RFID-Lösungen etwa das schnelle Orten von abgebrochenen Baggerzähnen. Werden diese über die Förderung abtransportiert und landen in den Mahlwerken, werden diese durch die enorme Härte der Zähne zerstört, was extrem hohe Kosten verursacht. In diesem Bereich ist unser Unternehmen und Technologieträger, die Identec Solutions AG, zum Beispiel mit ihrer gerade erst zu 100% übernommenen norwegischen Tochter Identec Solutions Norway AS tätig.

Unternehmeredition: Herr Zumtobel, vielen Dank für das Gespräch!

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

Foto: Identec Group



RFID ist eine Funktechnologie, die das kontaktlose Identifizieren und Lokalisieren von Objekten und Personen sowie das Messen und Auswerten von Daten ermöglicht.

Chancen in der MENA-Region

Deutschland als leistungsfähiger und zuverlässiger Partner

Von Dr. Peter Terwiesch, Vorstandsvorsitzender, ABB AG



Dr. Peter Terwiesch

Die Region Nordafrika und Mittlerer Osten (MENA) hat seit den ersten Protesten im Dezember 2010 vor allem durch ihre politischen Umwälzungen auf sich aufmerksam gemacht. Während einige Länder im Umbruch sind, hat die Golfregion insgesamt weiter an Bedeutung gewonnen. Deutschland exportierte 2011 Güter im Wert von rund 36 Mrd. EUR in die Region. Zehn Jahre zuvor waren es nur halb so viel. Hauptabnehmer deutscher Exportgüter sind die sechs Golfstaaten, die allein zur Hälfte des Gesamtexports in die MENA-Region beitragen. Andererseits gibt es in Nordafrika durch die umfassenden institutionellen Veränderungen einen großen Bedarf an Zusammenarbeit.

Ölimportierende und -exportierende Länder

Verstärkt haben sich die Unterschiede zwischen den ölimportierenden und ölexportierenden Ländern. Einerseits profitieren die rohstoffreichen Länder von hohen Öl- und Rohstoffpreisen. Im Jahr 2012 wird das Wirtschaftswachstum in der Golfregion voraussichtlich zwischen 4 und 10% liegen. Die Regierungen haben umfangreiche Investitionspläne aufgelegt, die deutschen Unternehmen vor allem in den Bereichen Bau, Verkehrsinfrastruktur, Energieversorgung, Gesundheit und der petrochemischen Industrie attraktive Geschäftschancen bieten. Entsprechend positiv entwickelten sich die deutschen Exporte. Doch der Trend hin zu schlüsselfertigen Megaprojekten zu Festpreisen geht mit einem gesteigerten internationalen Wettbewerbsdruck einher – vor allem aus Asien.

ZUR PERSON: DR. PETER TERWIESCH

Dr. Peter Terwiesch ist Vorstandsvorsitzender der ABB AG in Deutschland und Leiter der Region Zentral-europa. Zudem ist er Vice-Chairman der NMI – Nordafrika Mittelost Initiative der Deutschen Wirtschaft, die von BDI, DIHK, Afrika-Verein, BGA und Bankenverband getragen wird. Die im Frühjahr 2011 neu gestartete Nordafrika Mittelost Initiative der Deutschen Wirtschaft (NMI) hat sich zum Ziel gesetzt, die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und der Region weiter zu intensivieren. www.abb.de; www.bdi.eu/Nordafrika-Mittelost-Initiative.htm

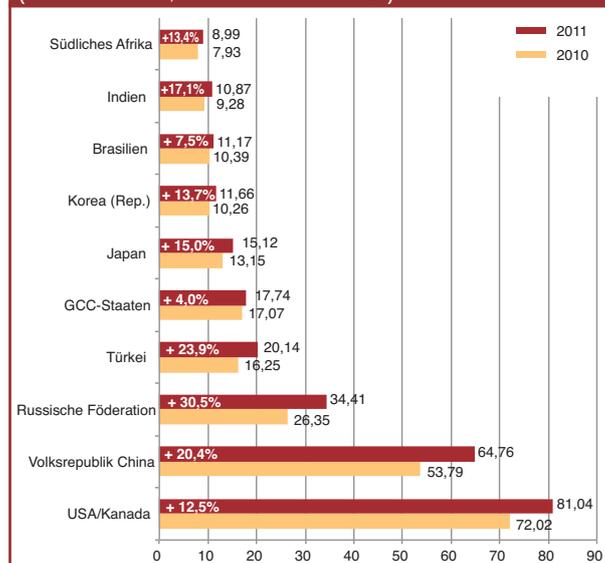
Ausbau der Infrastruktur

Andererseits besteht die Priorität in Nordafrika im dringend benötigten Auf- und Ausbau der Infrastruktur beispielsweise beim Wohnungsbau oder der Verbesserung der Wasserversorgung, um auf einen stabileren Wachstumspfad zurückzukehren. Auch die Zusammenarbeit bei der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist ein wichtiger Baustein hierfür. Damit es den Regierungen in den Transformationsstaaten gelingt, neben den politischen und sozialen Themen nun auch im Wirtschaftsbereich nötige Reformen umzusetzen, steht Deutschland als leistungsfähiger und zuverlässiger Partner bereit.

Fazit:

Sowohl für die nötige Diversifizierung der Wirtschaft als auch für den Wiederaufbau makroökonomischer Stabilität sollten von Anfang an die Stärken der deutschen Unternehmen betont werden: höchste Qualität, Effizienz, nachhaltige Lösungen und Zuverlässigkeit. Diese Eigenschaften werden uns in den MENA-Ländern seit Langem zugeschrieben; daran können Unternehmen weitaus stärker als bisher anknüpfen.

ABB. 1: DEUTSCHLANDS TOP 10 ÜBERSEEMÄRKTE (IN MRD. EURO, VERÄNDERUNG IN %)



Quelle: www.gtai.de



Your Next Move Matters

- » 2,000 professionals worldwide
- » 44 global locations
- » Ranked among the top crisis managers by *The Deal*
- » Turnaround Management (TMA) Awards and Recognition:
 - 2010 - Rossignol
 - 2009 - Interstate Bakeries
 - 2007 - Sourcelink and Treofan
 - 2006 - Ihr Platz
 - 2005 - Spiegel
 - 2004 - Americo / U-Haul
 - 2003 - Warnaco Group
- » Ranked Among the "Best Firms to Work For" by Consulting Magazine and *Vault*

**LEADERSHIP
PROBLEM SOLVING
VALUE CREATION**

Whether serving as trusted business advisors or in interim management roles, Alvarez & Marsal delivers results when you need them most.

Interim and Crisis Management

Turnaround and Restructuring

Operational and Financial Performance Improvement

Business Advisory Services

Specialized Industry Expertise



Binnenmarkt- statt Exportorientierung

Chinas Attraktivität wächst weiter

Von Michael Kotzbauer, Regionalvorstand Asien, Commerzbank AG

Ein Wachstum des Bruttoinlandsproduktes von 7,5% würde in westlichen Volkswirtschaften Jubel hervorrufen – im Falle Chinas dagegen wird diese Zahl vielfach skeptisch gesehen. „China verliert als weltweiter Wachstumstreiber an Schwung“ – so kommentiert die Wirtschaftspresse die aktuelle Entwicklung. Gibt es vielleicht sogar ein „hard landing“ für die chinesische Wirtschaft? Nein, denn bei einer längerfristigen Betrachtung gibt es gute Gründe für die Einschätzung, dass der chinesische Markt in den nächsten Jahren für den deutschen Mittelstand weiterhin interessant bleibt, vielleicht sogar noch mehr an Attraktivität gewinnen wird.

Wirtschaftlicher Höhenflug

China bewegt sich seit über 30 Jahren auf einem historisch einmaligen Wachstumskurs. Den Grundstein hierzu legte 1979 der marktorientierte Pragmatiker Deng Xiaoping, der sich mit den damals beschlossenen Wirtschaftsreformen die Modernisierung Chinas zum Ziel gesetzt hatte. Seitdem wächst die chinesische Wirtschaft um durchschnittlich 10% jährlich. Dabei gab es Spitzenjahre wie 2007 mit einem Plus von über 14%. Daran gemessen sieht eine Halbierung auf jetzt rund 7,5% auf den ersten Blick wie ein dramatischer Einschnitt aus. Ist der Ausblick für die Wirtschaft Chinas in der Tat so kritisch?

Stabile Aussichten

Es kann sicherlich nicht davon ausgegangen werden, dass China auch in den nächsten Jahren ein Wachstum von 10% erleben wird. Wohl aber ein gesundes und für westeuropäische Verhältnisse geradezu erstrebenswertes Wachstum zwischen 7 und 8%, wie es die chinesische Regierung auch als langfristige Orientierungsgröße vorgegeben hat. Es wird sich auch nicht mehr wie in der Vergangenheit vorwiegend aus dem Export speisen, sondern maßgeblich aus der Entwicklung des chinesischen Binnenmarktes. Dies sieht der 12. Fünfjahresplan (2011–2015)

ZUR PERSON: MICHAEL KOTZBAUER

Michael Kotzbauer ist Regionalvorstand Asien der Commerzbank AG. Das Bankhaus konzentriert sich auf das Privat- und Firmenkundengeschäft und konnte 2011 ein Konzernergebnis von 638 Mio. EUR erzielen. www.commerzbank.de

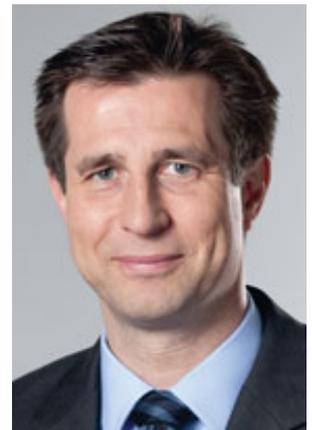
vor, der den Charakter des chinesischen Wirtschaftsmodells verändert: von der export- und investitionsinduzierten Struktur der letzten 30 Jahre hin zu einem Wachstumsmuster, das immer stärker von den chinesischen Konsumenten angetrieben wird.

Wachsender Mittelstand

Heute gehören bereits rund 200 bis 300 Millionen Menschen in China der Mittelschicht an, bis 2020 wird ihre Zahl auf rund 680 Millionen geschätzt. Laut dem staatlichen statistischen Jahrbuch Chinas sind die Durchschnittseinkommen in den Städten zwischen den Jahren 2000 und 2010 von 9.333 auf 36.539 Yuan gestiegen, haben sich also fast vervierfacht. Einerseits verliert die Volksrepublik damit ihren Status als Billiglohnland, denn für Investoren, die ausschließlich auf günstige Produktionsstätten setzen, wird sie unattraktiv. Andererseits steigen dadurch Kaufkraft und Interesse an Konsumgütern weiter. So entwickelt sich die ehemalige verlängerte Werkbank der Welt mit ihren 1,3 Milliarden Einwohnern dank stark steigender Binnennachfrage mehr und mehr zum attraktiven Absatzmarkt. Neben den klassischen, verarbeitenden Industrien dürfte vor allem die Nachfrage in den Bereichen Verkehr, Energieerzeugung, Umwelttechnik und Gesundheitswesen zunehmen.

Chance für deutsche Unternehmen

Deutsche Unternehmen bringen alle Voraussetzungen mit, um diesen Bedarf zu decken und die Modernisierung der chinesischen Volkswirtschaft mit Produkten, Verfahren und Know-how zu begleiten. Sie sollten sich dabei allerdings bewusst sein, dass gewerbliche Schutzrechte in China nicht die Bedeutung haben wie in Europa. Auch der Know-how-Transfer fließt in der Regel einseitig aus deutschen Unternehmen heraus und in chinesische Unternehmen hinein. Dennoch überwiegen weiterhin die Vorteile: „Made in Germany“ oder „Made by Germany“,



Michael Kotzbauer

deutsche Unternehmen genauso wie deutsche Marken sind in China sehr angesehen. Unternehmen, die bereits vor Ort sind, sehen die Perspektiven durchweg optimistisch. Das zeigen u.a. die Ergebnisse des Business Confidence Survey, den die Deutsche Handelskammer in China jährlich unter ihren rund 2.000 Mitgliedsunternehmen durchführt: Die hier aktiven deutschen Unternehmen rechnen mit mehr Aufträgen und planen weitere Investitionen. Bis 2015 will jedes zweite Unternehmen deutlich mehr investieren und neue Niederlassungen eröffnen.

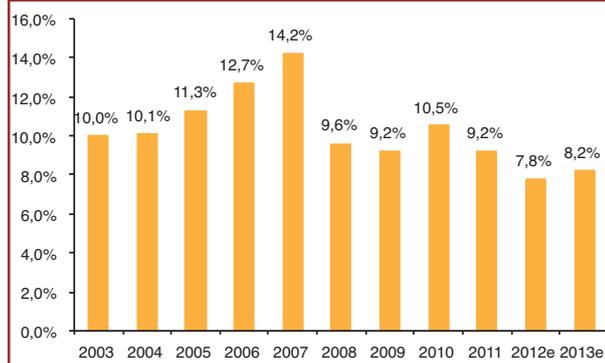
Neue Anforderungen an Finanzierungsstruktur

Allerdings nimmt der Wettbewerb in China zu. Die größten Konkurrenten bleiben zwar weiterhin europäische Firmen, mittlerweile sehen sich deutsche Unternehmen aber zunehmend mit chinesischen Wettbewerbern konfrontiert. Das führt zu einem verstärkten Trend, in China Entwicklungs- und Produktionsabteilungen aufzubauen, um Produkte weiter an lokale Zielgruppen anzupassen und Kostenstrukturen zu optimieren. Dazu müssen deutsche Firmen auch ihre Finanzierungsstrukturen umstellen, um ihre Liquidität auch vor Ort in der chinesischen Währung Renminbi (Chinese Yuan, CNY) zu sichern. Im Zuge der schrittweisen Liberalisierung der chinesischen Währung bieten sich dafür vor allem drei Möglichkeiten: bilateraler Kredit, syndizierter Kredit und Renminbi-Anleihen am Finanzplatz Hongkong (Dim-Sum-Bonds).

Chancen durch Öffnung

Dim-Sum-Bonds sind Anleihen, die am Finanzplatz Hongkong in der chinesischen Landeswährung Renminbi begeben werden. Im Juli 2010 haben die Regulierungsbehörden in Peking und Hongkong dafür grünes Licht gegeben, seitdem können Investoren in Hongkong ohne Beschränkungen in Renminbi-denominierte Anleihen investieren. Aufgrund der großen Nachfrage nach den knappen Wertpapieren profitieren Unternehmen, die solche Anleihen begeben, von deutlich niedrigeren Finanzierungskosten als in Festland-China. Entsprechend stark wächst das Interesse an Dim-Sum-Bonds. So übertraf das Volumen der in der chinesischen Devisen begebenen Unternehmensanleihen im III. Quartal 2011 erstmals die Bond-Emissionen in Euro, was allerdings auch etwas mit den Unsicherheiten durch die Staatsschuldenkrise in der Euro-Zone zu tun hat.

ABB. 1: WACHSTUM DES REALEN CHINESISCHEN BRUTTO-INLANDSPRODUKTS VON 2003 BIS 2013



Quelle: International Monetary Fund

Handel in Landeswährung möglich

Neben diesen vielseitigen Finanzierungsmöglichkeiten können ausländische Unternehmen dank der weiteren Öffnung des Landes inzwischen auch Abkommen wie das RMB Trade Settlement Scheme für den Zahlungsverkehr mit ihren chinesischen Partnern nutzen. Die großen Kreditinstitute bieten ihren Firmenkunden in Deutschland seit 2011 an, grenzüberschreitende Handelsgeschäfte mit dem chinesischen Festland in Renminbi abzuwickeln. Neben reduzierten Kosten entfällt mit der Vereinbarung des RMB Trade Settlement Scheme auch ein zusätzlicher zeitintensiver Aufwand. Neben der Fakturierung für Import- und Exportgeschäfte in CNY sind nun Festpreisvereinbarungen in CNY möglich. Dies reduziert die Nachverhandlungen aufgrund von Kursveränderungen und Preisanpassungen mit dem chinesischen Partner spürbar. Eine Reihe von Erleichterungen also, die noch dadurch ergänzt werden, dass Unternehmen bei ihrem alltäglichen Zahlungsverkehr in China nicht unbedingt mit fremden asiatischen Banken zusammenarbeiten müssen. Deutsche Großbanken, die eigene Filialen in China besitzen, bieten dort leistungsstarke Cash-Management-Services.

Fazit:

Insgesamt lässt sich zu den Perspektiven aus deutscher Sicht festhalten, dass es sich bei den sinkenden Wachstumswerten nicht um ein „hard landing“ der chinesischen Wirtschaft handelt, sondern sich ein gesünderes Wachstum auf hohem Niveau einstellt. Für deutsche Mittelständler ist China nach wie vor attraktiv – und dies nicht zuletzt, um die zusehends wachsende chinesische Binnen- nachfrage zu bedienen.

Go East?

Die Rahmenbedingungen für M&A in China

Von Dr. Henning Blaufuß, Rechtsanwalt, Peters Schönberger & Partner GbR

Viele, auch gerade mittelständische, Unternehmen haben bereits den Weg ins Reich der Mitte gewagt. Andere stehen derzeit vor der Frage, ob sich ein Investment wirklich „lohnt“. Es locken neue Absatzmärkte und günstigere Kostenstrukturen. Davor aber steht der richtige Weg nach China – die eine Lösung gibt es nicht, jeder Fall muss für sich betrachtet werden.

Die Entscheidung über das „Ob“

Die Entscheidung über das Ob kann mannigfaltige Gründe haben. Manchmal muss die Nachfrage globaler Automobilhersteller nach globalen Lieferanten erfüllt werden. In anderen Fällen gilt es, German Engineering nach China zu transformieren, ohne dem deutschen Hang zum „Over-Engineering“ zu verfallen. In wieder anderen Fällen will man schlicht den Zugang zu einem der Wachstumsmärkte Nr. 1.

Die Entscheidung über das „Wie“

Ist die Entscheidung über das Ob gefallen, stellt sich die Frage nach dem Wie. Grob gesagt stehen dem potenziellen Investor folgende Wege offen: Mit dem sogenannten „Equity Merger and Acquisition“ kann der Investor entweder Anteile an einem chinesischen Unternehmen (der sog. „Domestic Company“) erwerben oder im Wege einer Kapitalerhöhung in eine Domestic Company einsteigen. Daneben steht dem Investor der Weg des Asset-Deals zur Verfügung („Asset Merger and Acquisition“). Hierbei gründet der Investor in einem ersten Schritt ein neues Unternehmen (sog. „foreign investment enterprise“) und erwirbt dann mittels dieses Unternehmens die Vermögensgegenstände des Zielunternehmens. Auch der umgekehrte



Dr. Henning Blaufuß

Weg, also Erwerb der Assets und Gründung eines Foreign Investment Enterprise mit diesen Assets danach, ist möglich.

Zulassungsbeschränkungen

Der Zugang zum chinesischen Markt ist allerdings nicht in allen Branchen ohne weiteres zulässig. So unterscheidet man zwischen den Kategorien „gefördert“, „beschränkt zulässig“, „verboten“ sowie „erlaubt“. In manchen Industrien ist ein sog. „wholly foreign ownership“ erlaubt – hier kann der Investor das gesamte Kapital oder das gesamte Unternehmen übernehmen und dann allein betreiben. Dieser Bereich, der für einen ausländischen Investor sicherlich am interessantesten ist, muss er sich doch nicht mit chinesischen Partnern auseinandersetzen, ist relativ weit gefasst. Besonders gefördert werden z.B. Investitionen in Umwelttechnologie, E-Mobilität, Automobiltechnik oder Logistik. Allerdings ist Vorsicht geboten, da es immer wieder auch Bereichsausnahmen geben kann, die so nicht ohne weiteres ersichtlich sind. In anderen Industrien sieht das Gesetz vor, dass ein chinesischer Partner entweder die absolute oder zumindest die relative Kontrolle des Zielunternehmens innehaben muss. Üblicher Weg ist hier das Eingehen eines Equity Joint Ventures oder auch Cooperative Joint Ventures.

ZUR PERSON: DR. HENNING BLAUFUß

Dr. Henning Blaufuß ist Wirtschaftsjurist und Sozius der interdisziplinären Kanzlei aus Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, Peters Schönberger & Partner GbR in München. Er berät nationale wie internationale Mandanten u.a. in den Bereichen M&A, Corporate Finance, Private Equity, in Umstrukturierungen sowie bei gesellschaftsrechtlichen Streitigkeiten. www.psp.eu

EMPFEHLUNGEN FÜR ERFOLGREICHE M&A-TRANSAKTIONEN IN CHINA

- Beachtung von kulturellen Unterschieden
- Einsatz von mit China vertrauten Beratern
- Chinesische Kontakte vor Ort nutzen
- Intensive Due Diligence, um Schattenrechnungen aufzudecken und Nachverhandlungen zu vermeiden
- Bei unvermeidbaren Behördenkontakten auf gute Beziehungen achten
- Enge Kontrolle des chinesischen Managements

Abwägung mehrerer Faktoren

Welchen Weg man wählt, hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Fällt man nicht unter den Katalog einer beschränkten oder gar verbotenen Industrie, so kann sich ein Asset Deal anbieten, da der Investor in diesem Fall nicht auch die Verbindlichkeiten und die „Leichen im Keller“ einer potenziellen Zielgesellschaft übernehmen muss. Gerade im chinesischen Markt wird man immer wieder von mannigfaltigen Schattenrechnungen und Unregelmäßigkeiten überrascht, die oft erst nach der Übernahme eines Unternehmens ans Tageslicht kommen und dann mühsame und oft auch teure „Reparaturlösungen“ erforderlich machen. Auch ist Steuerhinterziehung weit verbreitet und auch kreative Buchführung nicht selten anzutreffen. Während solche Risiken beim Share Deal durch umfangreiche Garantiekataloge abgesichert werden müssen, die im Zweifel aber nur schwer durchsetzbar sind, stellen sich diese beim Asset Deal nur in verringertem Ausmaß. Beim Share Deal kann auf der anderen Seite der „lebende Organismus“ erworben werden und mühsame Aufbauarbeiten fallen weg.

Empfehlungen für den Mittelstand

Allgemein gilt: Wie in jedem ausländischen Rechtskreis müssen auch in China die

kulturellen Unterschiede beachtet werden. Diese sind in China uns Westeuropäern allerdings oftmals besonders fremd. Daher empfiehlt es sich neben dem Einsatz der richtigen mit dem System vertrauten Berater auch, sich durch umfangreiche Recherchen vor Ort ein Bild von der Lage zu machen. Denn anders als in Europa gilt ein „pacta sunt servanda“ (Verträge sind einzuhalten) in China nicht besonders; eine Änderung der Umstände führt schnell zu einem völlig anderen „Verständnis“ des Vertrages und macht erneute Verhandlungen oftmals unumgänglich. Und schließlich: Ein erfolgreicher M&A-Prozess ist nicht das Ende, sondern erst der Beginn des Erfolges: Eine enge Kontrolle des chinesischen Managements nach Abschluss einer Transaktion durch mit dem chinesischen System vertraute externe Personen/Berater ist daher unerlässlich.

Fazit:

Ein erfolgreicher Gang nach China unterliegt je nach Branche und Zielsetzung unterschiedlichen rechtlichen, aber auch strategischen Anforderungen, die im Vorfeld sorgfältig untersucht und mit der eigenen Strategie in Einklang gebracht werden sollten. Wer dies beachtet, der ist für den Gang nach China gut gerüstet.



Wir beraten den Mittelstand

Internationale Rechnungslegung

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

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

Schneider + Partner GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Member of IGAL
Intercontinental Grouping of
Accountants and Lawyers

MÜNCHEN

Schackstraße 1
80539 München
Telefon 089 - 360 49 00
Fax 089 - 360 49 049
e-mail: kontakt@sup-muenchen.de

DRESDEN

Lortzingstraße 37
01307 Dresden
Telefon 0351 - 340 78 0
Fax 0351 - 340 78 99
e-mail: mail@sup-dresden.de

CHEMNITZ

Reichsstraße 34
09112 Chemnitz
Telefon 0371 - 381 95 0
Fax 0371 - 381 95 50
e-mail: mail@sup-chemnitz.de

www.schneider-wp.de

Alternative Beschaffungsmärkte

Intelligentes Beschaffungsmanagement am Beispiel der Textilindustrie

Von Beate Hölters und Verena Örenbas, Inverto AG

Global Sourcing ist aus dem heutigen Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken. Zugleich sind die internationalen Beschaffungsmärkte einem ständigen Wandel unterworfen. Für Unternehmen bedeutet dies, regelmäßig ihre Beschaffungsländer auf den Prüfstand zu stellen. So zeigt etwa das Beispiel China, wie im Zuge von Wirtschaftswachstum aus einem einstigen Low-Cost-Land für Standardprodukte ein wichtiger Beschaffungsmarkt mit funktionierender Infrastruktur und hohem Technologiestandard geworden ist. Da der Einkauf zu günstigen Konditionen stets ein Unternehmensziel bleibt, können nun neue Niedriglohnländer an die Stelle Chinas rücken. Dabei gilt es, produktspezifisch und unternehmensindividuell die richtige Alternative zu finden, um sich niedrige Beschaffungskosten nicht mit einem zu hohen Risiko zu erkaufen. Wie alternative Beschaffungsmärkte ausgewählt werden können, zeigt dieser Artikel am Beispiel der Textilindustrie.



Beate Hölters



Verena Örenbas

Kriterien für ein optimales Beschaffungsland

Wie finden Unternehmen international den richtigen Beschaffungsmarkt? Zunächst einmal sind Kriterien zu finden, um das optimale Beschaffungsland zu bestimmen. Sicher ist es nicht nur der Produktpreis, der die Entscheidung für oder gegen einen Markt beeinflusst, sondern auch Kriterien wie soziale Standards und Sprachbarrieren. Die Vielzahl an Kriterien und deren Gewichtung in Einklang mit den Anforderungen eines Unternehmens zu bringen, erfordert viel internationale Erfahrung und Fingerspitzengefühl.

ZU DEN PERSONEN: BEATE HÖLTERS UND VERENA ÖRENBAS

Beate Hölters, Principal, und Verena Örenbas, Senior Project Manager, sind bei der Inverto AG Spezialisten für Fashion Retail und beraten Kunden aus dem Handel und der Konsumgüterindustrie in Bezug auf Beschaffungskosten, -strategien und -organisationen. Der von ihnen entwickelte Sourcing Cost Index bewertet alternative Beschaffungsmärkte nach quantitativen und qualitativen Kriterien und wird eingesetzt, um Global-Sourcing-Strategien von Unternehmen zu optimieren. www.inverto.com

Zukunftsmärkte – Die Qual der Wahl

In der Textilproduktion gelten neben China auch Bangladesch und Indien bereits seit längerem als bekannte Größen; hier sind derzeit keine wesentlichen Wettbewerbsvorteile mehr zu generieren. China hat sich im letzten Jahrhundert zum größten Exportland für textile Produkte entwickelt. Neben immer noch günstigen Einkaufskonditionen spricht vor allem eine breitschichtige, mittlerweile hoch professionelle Lieferantenbasis für die Beschaffung in China. Aber inzwischen werden textile Produkte dort teurer. Für Textilunternehmen lohnt es sich daher, nicht nur auf Altbewährtes zu setzen, sondern asiatische Zukunftsmärkte mit hohem Potenzial für die Bekleidungsindustrie wie Vietnam, Kambodscha und Myanmar in ihre Überlegungen mit einzubeziehen. Aber auch die geografisch näher gelegenen Beschaffungsmärkte wie Ägypten, Tunesien und Marokko sollten trotz der höheren Lohnkosten und zum Teil unruhigen politischen Situation nicht außer Acht gelassen werden. Vor allem vor dem Hintergrund verkürzter Leadtimes und niedrigerer Logistikkosten im Vergleich zu den asiatischen Märkten wird Nordafrika in der Textilindustrie in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Während die Beschaffungszeiten auf den asiatischen Märkten um die drei bis vier Monate liegen, können Hersteller aus Nordafrika in der Regel schon nach sechs bis acht Wochen liefern. Diese kurzfristigere Beschaffung spielt vor allem für

Foto: PantherMedia/Darius Turek



Trends eine große Rolle – je modischer die Zielgruppe, desto wichtiger ist dieser Punkt.

Auswahlkriterien für Beschaffungsmärkte

Die Entscheidung für oder gegen ein alternatives Produktionsland ist für die Bekleidungsindustrie sehr vielschichtig. Auf jeden Fall müssen die unternehmerischen Ziele durch die Möglichkeiten des potenziellen Beschaffungslandes erreicht werden. Wenn das Ziel die Verringerung des Einstandspreises ist, sind Kambodscha oder Myanmar geeignet. Wenn es aber darum geht, Flexibilität und Aktualität der Produkte zu erhöhen, ist Nordafrika

Global Sourcing ist aus dem heutigen Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken. Die Wahl des passenden Beschaffungsmarktes ist äußerst wichtig.

die bessere Wahl. Erster Schritt der Analyse eines neuen Beschaffungsmarktes ist daher zunächst eine interne Bestimmung der Anforderungen an die Lieferanten, die Produkte und den Beschaffungsmarkt. Hieraus leitet das

Anzeige



HanseYachts AG

EUR 1,8 Mio.
Kapitalerhöhung
(Bezugsangebot)

General Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Januar 2012

MS Industrie AG
(vorm. GCI Industrie AG)

EUR 0,5 Mio. (nominal)
Zulassung

General Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Januar 2012

Your Family Entertainment AG

EUR 1,04 Mio.
Kapitalerhöhung

General Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

März 2012

BayWa AG

EUR 0,3 Mio. (nominal)
Zulassung

Prime Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Regulierter Markt
Börse München

April 2012

Maritim Vertriebs GmbH

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

Freiverkehr
Börse Hamburg

Mai 2012

UMT United Mobility Technology AG

EUR 11 Mio. (nominal)
Segmentwechsel

Entry Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Juni 2012

Integralis AG

EUR 0,7 Mio. (nominal)
Zulassung

Prime Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Juli 2012

posterXXL AG

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

m:access
Börse München

Juli 2012

co.don AG

EUR 3,55 Mio. (nominal)
Zulassung

General Standard
Frankfurter Wertpapierbörse

Oktober 2012

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

Kapitalmaßnahmen

IPOs

Anleiheemissionen

Corporate Advisory

Unternehmen eine Gewichtung der Zielkriterien ab. Im zweiten Schritt werden mögliche Zielländer genauer unter die Lupe genommen. Wesentliche Kriterien sind zum Beispiel die Qualität der zu produzierenden Produkte, die Produktionskosten im Vergleich zu China oder die Materialkosten (siehe Kasten). Doch entscheidend sind neben diesen „Hard Facts“ auch sogenannte weiche Faktoren, die in die Bewertung einfließen. Hier können etwa folgende Kriterien eine Rolle spielen: Sprach- und Kommunikationsbarrieren, soziale Standards oder der Lieferantenentwicklungsstand. Das ideale zukünftige Beschaffungsland für das Unternehmen und das jeweilige Produkt ergibt sich aus dem Match der Zielkriterien und der analysierten Länderbeschaffenheit. Bei der Erhebung der Daten sollte man sich jedoch nicht auf statistische Werte verlassen, sondern das Land genauer vor Ort untersuchen, Erfahrungswerte einholen und breitgefächerte Testproduktionen durchführen. Bei der Beurteilung der Länder helfen Sourcing-Indizes, die auch „Soft Facts“ berücksichtigen.

KRITERIEN FÜR DIE AUSWAHL VON BESCHAFFUNGSMÄRKTEN

„Hard Facts“:

- Qualität der zu produzierenden Produkte
- Produktionskosten im Vergleich zu China
- Materialkosten
- Logistikkosten
- Herstellungs- und Lieferzeiten
- Retourenquoten
- Kosten für QM
- Zölle/Steuern/Einfuhrbeschränkungen
- Infrastruktur und Stromnetz
- Allgemeine sowie textilspezifische Marktinformationen

„Soft Facts“:

- Sprach- und Kommunikationsbarrieren
- Soziale Standards
- Lieferantenentwicklungsstand
- Flexibilität von Lieferanten
- Zuverlässigkeit von Lieferanten, besonders die Verbindlichkeitswirkung von Verträgen/Vereinbarungen
- Politische und arbeitssoziale Entwicklungen



Myanmar litt lange Zeit unter strengen EU-Sanktionen, die erst vor Kurzem ausgesetzt wurden.

Foto: PantherMedia / Tobias Neppi

Bewertung von Einflussfaktoren am Beispiel Myanmar (Burma)

Myanmar litt lange Zeit unter strengen EU-Sanktionen, die erst vor Kurzem ausgesetzt wurden. Doch die Textilindustrie vor Ort kann ein kontinuierliches Wachstum vorweisen, das sich in den nächsten Jahren weiter fortsetzen wird. Der große Vorteil, den Myanmar etwa im Vergleich zu China bietet, sind die Produktionskosten; bezogen auf die Löhne gilt Myanmar als das günstigste Land in Südostasien. Dem stehen jedoch qualitative Bewertungskriterien entgegen. Im Vergleich zu anderen asiatischen Staaten ist dieser Markt in der Entwicklung noch weit am Anfang und politisch instabiler. So haben sich viele Textilfirmen aufgrund massiver Menschenrechtsverletzungen aus dem Land wieder zurückgezogen. Auch die Sprachbarriere spielt hier noch eine größere Rolle als in den klassischen Beschaffungsländern wie China, Indien und Bangladesch.

Fazit:

Die Entscheidung für oder gegen einen neuen Beschaffungsmarkt ist produktabhängig und individuell je Unternehmen. So stimmt etwa die Tatsache, dass Myanmar ein Zukunftsmarkt ist, heute nicht für jedes Unternehmen. Zudem wandeln sich Märkte ständig. Die Empfehlung für intelligentes Global Sourcing im Bekleidungsmarkt lautet daher: Unternehmen sollten rechtzeitig ihr Netzwerk in den möglichen Beschaffungsländern ausbauen und mit der Analyse ihrer Zukunftsmärkte beginnen. Einen Wettbewerbsvorteil auf den globalen Beschaffungsmärkten hat, wer seine Lieferantenentwicklung sowie die ständige Suche nach Alternativen nicht als notwendiges Übel, sondern als Erfolgsfaktor begreift.



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

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

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

STRATEGIE & INNOVATION

ORGANISATION & FÜHRUNG

MARKETING & VERTRIEB

PRODUKTENTSTEHUNG

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

RESTRUCTURING & FINANCE



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de

Newcomer Myanmar

Neues Investitionsgesetz endlich in Kraft

Von Birigitta von Dresky, Partnerin, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft, Singapur

Am 1. November wurde in Myanmar ein neues Gesetz für ausländische Investitionen durch das Parlament verabschiedet und am folgenden Tag durch den Staatspräsidenten Thein Sein genehmigt und damit in Kraft gesetzt. Voraus gingen monatelange zähe Verhandlungen der verschiedenen politischen Fraktionen untereinander. Eine zuvor vom Parlament verabschiedete Gesetzesversion wurde von Thein Sein nicht genehmigt, weil sie nicht so investitionsfreundlich war, wie er dies für den benötigten Investitionschub aus dem Ausland für erforderlich hielt. Mit der neuen Umsetzung des Gesetzes sind nun viele Erleichterungen in Sicht.

Protektionistische Maßnahmen abgewehrt

Nach dem zurückgewiesenen Entwurf sollten ausländische Investoren in zahlreichen Marktsegmenten nur über ein Joint Venture mit lokalen Partnern investieren und höchstens 49% der Anteile an der Joint-Venture-Gesellschaft halten dürfen. In bestimmten Segmenten (Fischerei, Landwirtschaft) sollten maximal 35% an ausländischer Beteiligung zulässig sein. Auch sollten ausländische Investitionen mindestens 5 Mio. USD betragen, um genehmigungsfähig zu sein. Diese protektionistischen Maßnahmen sind im neuen Gesetz nicht mehr enthalten, was als politischer Erfolg Thein Seins gewertet wird.

Öffnung durch politischen Wandel

Thein Sein gilt als gemäßigter Reformpolitiker, der auch von der Opposition als Gesprächspartner respektiert wird. Er wurde Anfang 2011 nach Abschaffung der Militärjunta vom Parlament zum ersten zivilen Präsidenten seit 50 Jahren gewählt. Er hat seitdem wichtige politische Reformen angestoßen. So wurden hunderte politische Häftlinge freigelassen, die Oppositionsführerin Aung San



Birigitta von Dresky

Suu Kyi zog ins Parlament ein und im August dieses Jahres wurde die Medienzensur abgeschafft. Als Folge der in den letzten Jahren eingeleiteten Reformen und Öffnung des Landes wurden die EU-Embargos (mit Ausnahme des Waffenembargos) gegen Myanmar suspendiert. Während asiatische Investoren vor allem aus China und Thailand bereits seit einigen Jahren viel in Myanmar investieren, ist der Startschuss für Investitionen aus Europa erst mit Suspension der Embargos gefallen. Die Industrie ist weitestgehend noch durch militärnahe Unternehmen kontrolliert. Auch gibt es in fast jedem Aspekt des Wirtschaftslebens derzeit noch einen Schwarzmarkt und Korruption. Investoren müssen sich auf diese Schwierigkeiten einstellen. Gleichzeitig bietet Myanmar enormes wirtschaftliches Potenzial.

Vielfältige wirtschaftliche Erleichterungen

Das neue Investitionsgesetz löst das bestehende Gesetz von 1988 ab. Der Wortlaut des neuen Gesetzes ist zwar noch nicht veröffentlicht, einige seiner Regelungen sind aber bereits bekannt geworden. Das neue Gesetz geht auf eine Initiative der Regierung unter Thein Sein zurück. Neben bereits ins Rollen gebrachter signifikanter Reformen des Wirtschaftssektors wie etwa einer Herabsetzung der Körperschaftsteuer von 30% auf 25%, der Abschaffung der Ausfuhrzölle, der Einführung eines flexiblen, marktgerechteren Wechselkurses der lokalen

ZUR PERSON: BIRIGITTA VON DRESKY

Birigitta von Dresky ist Partnerin der Kanzlei Luther in Singapur und betreut vorwiegend deutsche und schweizerische Unternehmen bei Investitionsvorhaben und Umstrukturierungen in Singapur und den ASEAN-Ländern. www.luther-lawfirm.com

Wirtschaft ungeschminkt

Die Wirtschaft durchschauen und ihre Krise verstehen



Währung „Kyat“, der Einrichtung von Sonderwirtschaftszonen, für die spezielle investitionsfreundliche Regelungen gelten, und einer Reform des Bankensektors soll vor allem das neue Investitionsgesetz dem notwendigen weiteren Aufschwung dienen.

Bisherige Voraussetzungen für Investitionen

Das alte Investitionsgesetz aus dem Jahr 1988 sah bereits Steuererleichterungen, die Möglichkeit von Verlustvorträgen für drei Jahre und Zollerleichterungen für ausländische Investoren vor. Auch konnten ausländische Investoren bereits eine Gesellschaft in Myanmar entweder als 100%ige Tochtergesellschaft oder als Joint Venture mit einem lokalen Partner gründen oder dort eine Zweigniederlassung einer ausländischen Gesellschaft registrieren. Das Mindestkapital für 100%ige Tochtergesellschaften ausländischer Investoren für eine Dienstleistungsgesellschaft betrug 300.000 USD und für eine Produktionsgesellschaft 500.000 USD. Dass ausländische Investitionen dennoch nur eingeschränkt flossen, lag nicht allein an den Embargos, sondern neben der zähen Verwaltung und komplizierten Zahlungsmechanismen auch an zahlreichen Restriktionen, die noch auf Gesetzesebene bestanden. So waren Investitionen in bestimmten Wirtschaftsbereichen staatseigenen



Foto: Wikipedia/Thai Government

Der Staatspräsident von Myanmar Thein Sein hat wichtige politische Reformen angestoßen und eine vorsichtige Öffnung des Landes betrieben.

Soll Griechenland vielleicht gar nicht saniert werden? Bringt eine Frauenquote ungeeignete Kandidatinnen an die Spitze? Verdienen die Vorstände wirklich, was sie verdienen? Norbert Häring stellt Fragen zur Wirtschaftswelt und präsentiert die Antworten mit klaren Worten: pointierte Analysen, die aktuelles Wirtschaftsgeschehen und Ökonomielehre zusammenbringen. Für alle, die die Ordnung unserer Wirtschaft durchschauen und ihre Krise verstehen wollen.

- ▶ Bekannt aus der täglichen Handelsblatt-Kolumne
- ▶ Fragen zum Wirtschaftsgeschehen, die provozieren
- ▶ Vom Autor von „Ökonomie 2.0“ und „Markt und Macht“

Häring

Stimmt es, dass...?

Respektlose Fragen zu Wirtschaftsordnung und Wirtschaftskrise

2012. 165 S. Kart. € 14,95

ISBN 978-3-7910-3269-6 | eBook 978-3-7992-6710-6

Unternehmen vorbehalten. Dazu zählen die Förderung, der Verkauf und die Verarbeitung von Öl und Gas. Weil myanmarische Staatsunternehmen jedoch selten ohne ausländisches Kapital auskommen, gingen sie in der Praxis sogenannte „Product-Sharing“-Verträge mit ausländischen Investoren ein.

Rolle der Myanmar Investment Commission gestiegen

Für ein Engagement im Land bedürfen ausländische Investoren auch weiterhin der Genehmigung der „Myanmar Investment Commission“ (MIC). Ob die Investition von der MIC genehmigt wird, hängt unter anderem von der Anzahl der für lokale Angestellte geschaffenen Arbeitsplätze, dem Know-how-Transfer, der strategischen Bedeutung für die Infrastruktur und der Umweltfreundlichkeit des Projekts ab, um nur einige Kriterien zu nennen. Die MIC ist durch das neue Gesetz mächtiger

geworden. Nach dem neuen Gesetz sind ausländische Investitionen zwar grundsätzlich nun auch in bislang geschützten Wirtschaftsbereichen möglich. Auch sieht das neue Gesetz keine allgemeine Beteiligungsgrenze für Joint Ventures mehr vor. Vielmehr sollen die Joint-Venture-Partner selbst das Beteiligungsverhältnis untereinander bestimmen dürfen. Allerdings bedürfen alle ausländischen Investitionen wie bereits erwähnt der Genehmigung durch die MIC, wobei die MIC einiges an Ermessensspielraum hat. Auch soll die MIC Richtlinien dazu erstellen, unter welchen Voraussetzungen und bis zu welcher Grenze ausländische Investitionen in den diversen Bereichen zulässig sind.

Treuhänder als Gesellschafter nicht zulässig

Das neue Gesetz verbessert die Möglichkeit, Immobilien zu mieten. Ausländische Investoren sollen – je nach Lage und Größe der Immobilie – Immobilien bis zu 50 Jahre mieten können, mit zweimaliger Verlängerungsmöglichkeit um jeweils zehn Jahre. Bisher war dies nur für eine Dauer von einem Jahr möglich, was ein erhebliches Hemmnis für Investitionen darstellte. Nicht zuletzt diese Restriktion führte dazu, dass ausländische Investoren in der Vergangenheit Investitionen in Myanmar über lokale Treuhänder tätigten. Die MIC hat zwischenzeitlich ausdrücklich klargestellt, dass Investitionen von Ausländern im Einklang mit dem Gesetz für ausländische Investitionen zu erfolgen haben und die Einsetzung lokaler Treuhänder als Gesellschafter nicht zulässig ist. Ein Verstoß dagegen führe dazu, dass der ausländische Investor für künftige Investitionen gesperrt werde. Auch könne der ausländische Investor etwaige Rechte und Pflichten, die er mit einem solchen Treuhänder vereinbart hat, in Myanmar nicht durchsetzen. Indem es Steuerbefreiungen für bis zu fünf Jahre statt bisher nur für bis zu drei Jahre zulässt, sieht das neue Gesetz auch verbesserte steuerliche Anreize für ausländische Investitionen vor.

Ausblick

Das Gesetz ist allgemein als investitionsfreundlich begrüßt worden. Allerdings bleibt abzuwarten, wie protektionistisch oder investitionsfreundlich die noch zu erlassenden Richtlinien ausfallen und wie sie in der Praxis angewandt werden. Die Regierung hofft, mit Hilfe des Gesetzes zahlreiche Arbeitsplätze noch vor den nächsten Wahlen 2015 zu schaffen. Man hofft auf genug Zufriedenheit in der Bevölkerung, um eine Chance auf Wahlerfolg auch gegen die Opposition unter der Führung von Aung San Suu Kyi zu haben. Allgemein wird erwartet, dass sich die Politik, vor allem mit Unterstützung der anderen ASEAN-Staaten, weiter in Richtung Demokratie entwickeln und stabilisieren wird.

Foto: PantherMedia/Ruslan Olinchuk



Myanmar



KOMPETENZ FÜR AUSLANDSMÄRKTE

SIE WOLLEN NEUE MÄRKTE ERSCHLIESSEN?

Ihr Partner: Bayern International

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



Kontakt über +49 89 660566-0 oder das Internet

WWW.BAYERN-INTERNATIONAL.DE

Singapur als Tor zur Region

Investieren in Südostasien

Von Nigel Jones, Ervin Schellenberg und Katinka Wölfer

Der aufstrebende Stadtstaat Singapur und die ASEAN-Staaten bieten deutschen Unternehmen große Marktpotenziale und attraktive Investitions- und Akquisitionsbedingungen. Als „Tor nach Asien“ erleichtern sie zudem den Markteintritt in die Wachstumsnationen China und Indien.

Singapur, Malaysia und Thailand auf europäischem Niveau

Auf den ersten Blick erscheint Asien nicht attraktiv: Verglichen mit der Wirtschaftsmacht Deutschland haben die zehn Mitglieder der Gemeinschaft südostasiatischer Staaten (ASEAN) nur eine geringe Wirtschaftsleistung in Höhe von 1,7 Bio. EUR aufzuweisen – im Vergleich: Deutschland erzielte 2011 ein BIP von 2,6 Bio. EUR. Aber mit einem Wachstum von rund 5% zählen die ASEAN trotz eines leichten Rückgangs auch in diesem Jahr zu den wichtigsten Wachstumsmärkten in Asien (hinter China und Indien). Schlüsselfaktor für den Erfolg ist das rasante Wachstum in Indonesien sowie die politische und wirtschaftliche Öffnung Myanmars, die eine Goldgräberstimmung unter Investoren auslöst, von der auch Thailand und Vietnam profitieren. Malaysia entwickelt sich zum weltweit führenden Standort für die Elektro- und Elektronikindustrie, und Singapurs Trumpf ist Hightech. Insgesamt bietet die Region einen Wirtschaftsraum von rund 600 Mio. Menschen – das sind 100 Mio. mehr als in der EU – und eine junge Bevölkerungsstruktur mit einer wachsenden, kauffreudigen Mittelschicht. Die Pro-Kopf-



Ervin Schellenberg



Katinka Wölfer

Einkommen wachsen rasant und haben in den Top-3-Ländern – Singapur, Malaysia und Thailand – längst europäisches Niveau erreicht. Hinzu kommt, dass die ASEAN-Länder bis 2015 einen gemeinsamen Wirtschaftsraum nach dem Vorbild der EU schaffen. Als wichtiger Handelspartner profitiert Deutschland von dem anvisierten Binnenmarkt besonders.

ASEAN als Sprungbrett nach China und Indien

Die aufstrebende Region ASEAN dient vielen Investoren auch als ein Sprungbrett nach Indien und China. Ein solcher zweistufiger Investitionsprozess bietet Vorteile, denn während man in Indien und China große, homogene Märkte vorfindet, profitieren Investoren in den ASEAN von einer großen ethnischen und sprachlichen Vielfalt. Durch seine zentrale Lage am Handelsdrehkreuz der ASEAN-Region ist gerade der Stadtstaat Singapur attraktiv für Erstinvestitionen ausländischer Unternehmen in der Region und gilt häufig als „Tor nach Asien“. Investoren in ausländischen Märkten sind immer mit Herausforderungen konfrontiert. Spezifische Fallstricke für deutsche Investitionen in ASEAN sehen wir jedoch nicht. Die bekannten Risiken insbesondere aufgrund von Rechtsunsicherheit, unzureichendem Schutz geistigen Eigentums, Korruption, eingeschränkter Markttransparenz und logistischer sowie bürokratischer Ineffizienzen werden von Anwälten und Wirtschaftsprüfern im Due-Diligence-Prozess ausführlich beleuchtet und lassen sich mit aufmerksamer

ZU DEN PERSONEN: NIGEL JONES, ERVIN SCHELLENBERG UND KATINKA WÖLFER

Ervin Schellenberg ist Managing Partner, Katinka Wölfer Junior Analyst bei EquityGate Advisors GmbH (Wiesbaden) und Nigel Jones ist Managing Partner bei Alpha Advisory Pte. Ltd. (Singapur). Die inhabergeführten Corporate Finance Boutiquen arbeiten in einer globalen Partnerschaft zusammen und begleiten Unternehmen aus verschiedenen Sektoren bei der Umsetzung ihrer Internationalisierungsstrategien im Rahmen von grenzüberschreitenden M&A-, Finanzierungs- und Restrukturierungstransaktionen. www.equitygate.de, www.alphaadvisory.com

Prüfung und Erfahrung gut einschätzen. Viel herausfordernder ist es hingegen, eine Überbezahlung der Investition zu verhindern.

Stolperfallen für Investoren

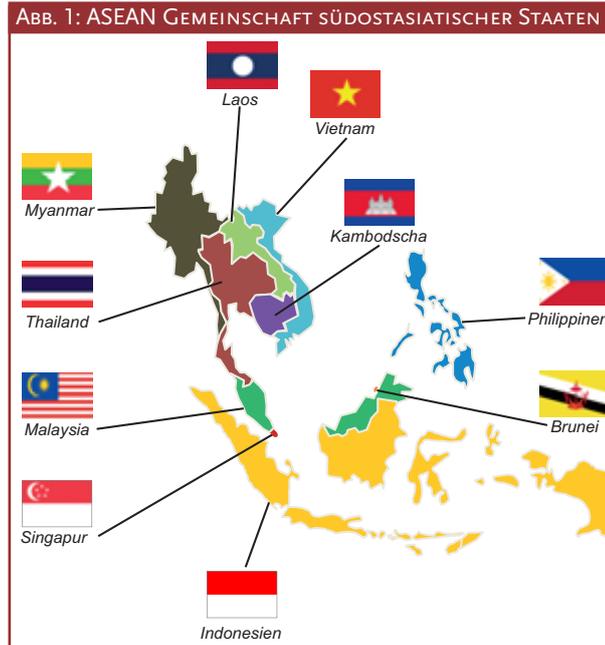
Unter Renditedruck stehende Private-Equity-Fonds investieren zunehmend in ASEAN. Strategische Investoren folgen diesem Trend. So sind z.B. die ausländischen Direktinvestitionen in Indonesien in Q3 dieses Jahres um 22% höher als im Vorjahreszeitraum. Für 2012 wird dort ein ausländisches Engagement in Höhe von 22 Mrd. USD erwartet. Durch diesen Investitionsboom in der Region sind Verkäufer und Joint-Venture-Partner in ihren Positionen gestärkt, was sich in komplexen Verhandlungen äußert. Eine weitere Herausforderung für ausländische Investoren ist die oft fehlende Institutionalisierung mittelständischer Unternehmen in Asien. In vielen Fällen steuern nicht die Geschäftsführer, sondern maßgeblich die Eigentümer die operativen Prozesse im Unternehmen. Es ist daher schwer vorhersehbar, wie sich ein Unternehmen nach einem ausländischen Engagement entwickeln wird – Eigentümer prognostizieren immer starkes Wachstum und eine moderate Kostenentwicklung. Bei der Strukturierung einer Transaktion ist es daher essenziell, das Engagement des Verkäufers oder Joint-Venture-Partners für die gesamte Dauer der Vertrags- bzw. Übergangsperiode sicherzustellen. Für Mitarbeiter in Schlüsselpositionen müssen ebenfalls Anreize geschaffen werden. Ob ein Gesellschafter am Ende auch tatsächlich verkauft, hängt vielfach stark vom Verlauf der Verhandlungen ab. Selbst in Situationen, in denen es offensichtlich erscheinen mag, dass Eigentümer unter Verkaufsdruck stehen, reagieren diese oft emotional und zögerlich, sobald Kaufinteressenten die Verhandlungen konkretisieren wollen.

Erwerb vorteilhafter als Neugründung

Für ausländische Unternehmen stellt sich die Frage, ob sie ein etabliertes Unternehmen erwerben oder eine eigene Tochter aufbauen sollen. Eine optimale Herangehensweise lässt sich nicht verallgemeinern, aber es lässt sich eine Tendenz steigender Kosten für die Gründung eigener Unternehmen in Asien beobachten. Besonders der Mangel an Fachkräften stellt eine Herausforderung dar und lässt sich ohne einen gewissen Bekanntheitsgrad nur schwer bewältigen. Im Idealfall profitiert der Erwerber eines etablierten Unternehmens von einem Mix an qualifizierten Mitarbeitern auch aus den asiatischen Nachbarländern und kann ohne großen Zeitverlust im Markt auftreten.

Akquisitionen, Beteiligungen, Joint Ventures

Der vollständige Erwerb bietet sich vor allem bei gut etablierten Unternehmen mit professionellem Management und keiner oder nur geringer operativer Einbindung des verkaufenden Eigentümers an und in Situationen, in denen der neue Eigentümer den Geschäftsbetrieb sofort übernehmen kann. Vorsicht ist hingegen geboten, wenn unklar ist, ob das Unternehmen ohne den Einsatz und die



Quelle: EquityGate

Beziehungen des alten Eigentümers nahtlos fortgeführt werden kann. Gerade in den in Asien derzeit starken Verkäufermärkten sollten Investoren misstrauisch sein, wenn zum Verkauf stehende Unternehmen ein starkes Wachstum aufweisen und dieses unmittelbar vom Alteigentümer abhängt. Dann ist es wichtig, einen Übergangszeitraum zu schaffen, der eine Beteiligung des früheren Eigentümers an den nach der Akquisition erzielten Gewinnen vorsieht (Earn-out), um zu gewährleisten, dass der Verkäufer das Unternehmen nachhaltig führt und der neue Eigentümer Zeit gewinnt, Vertrauen zu schaffen und eigene Beziehungen aufzubauen. Joint Ventures sind eine sinnvolle Alternative, um die Erfahrung und Beziehungen der Eigentümer mit den Produkt- oder Technologiekompetenzen des Investors zusammenzubringen. Schlüsselfaktor für den langfristigen Erfolg sind allerdings der Aufbau gegenseitigen Vertrauens und die klare Abgrenzung des Beitrags der einzelnen Partner. Europäisch-asiatische Joint Ventures scheitern häufig daran, dass die Einbringung der Partner nicht ausgewogen ist oder sich im Zeitablauf verschiebt.

Fazit:

Um sowohl bei einer Investition oder Akquisition als auch bei einem Joint Venture mit einer längeren Vertragsbindung langfristigen Erfolg sicherzustellen, ist eine gründliche Vorbereitung der Transaktion maßgeblich. Im Fokus stehen dabei umfangreiche Vereinbarungen hinsichtlich der Unternehmensstrategie, Geschäftsführung, Regelung der Entscheidungsbefugnisse und auch der Vorgehensweise im Streitfall. Investoren brauchen einen langen Atem, doch der Aufwand wird langfristig hohe Dividenden zahlen.

Erfolgsfaktor internationale Erfahrung

Der Turnaround eines Verpackungsherstellers in Lateinamerika

Von Steffen Kroner, Senior Director, Alvarez & Marsal Deutschland GmbH

Dynamische Wirtschaftsaussichten in Lateinamerika mit anhaltend hohem Wirtschaftswachstum und steigendem Lebensstandard, im Vergleich zu einer weiterhin schwierigen wirtschaftlichen Lage in Europa und den USA, befeuern in zunehmendem Maße die Internationalisierungsstrategien europäischer und amerikanischer Unternehmen. Brasilien ist als fünftgrößte Volkswirtschaft mit 200 Millionen Konsumenten schon heute ein wichtiger Absatzmarkt und spielt für die zukünftige Internationalisierung von Unternehmen eine immer wichtigere Rolle.

Kauf eines in Schwierigkeiten geratenen Verpackungsherstellers in Lateinamerika

Im Rahmen einer integrierten Due Diligence unterstützte ein internationales Expertenteam von Alvarez & Marsal (A&M) einen führenden Finanzinvestor im Frühjahr 2011 beim Erwerb eines renommierten Verpackungsherstellers in Lateinamerika. Dessen Aktivitätsschwerpunkte liegen in Brasilien und Argentinien. Insbesondere die komplizierten rechtlichen und steuerlichen Sachverhalte in Brasilien, Argentinien und den USA (Holdingstruktur) setzten eine sehr umfangreiche Unternehmensprüfung voraus. In einer integrierten Due Diligence (Financial, Operational, Commercial & Steuern) wurden die operativen und finanziellen Werttreiber und Potenziale des Geschäfts konkret herausgearbeitet, Chancen und Risiken differenziert bewertet und in eine tragfähige Investment-Hypothese mit einem operativen Umsetzungsplan überführt. Nach der intensiven Due Diligence und diversen Verhandlungsrunden, die sich angesichts unterschiedli-



Steffen Kroner

cher Bewertungsvorstellungen und der Entwicklung des laufenden Geschäfts über ein ganzes Jahr hinzogen, konnte im Frühjahr 2012 der Kaufvertrag final abgeschlossen werden.

Post Deal – Umsetzung des Restrukturierungsprogramms

Zusammen mit dem neuen Eigentümer übernahm A&M die Führung des Unternehmens vor Ort und verstärkte somit die Unternehmensspitze mit einem Branchen- und international sehr erfahrenen CEO sowie einem CFO der brasilianischen A&M Niederlassung. Während der langwierigen Verhandlungen hatte sich das operative Geschäft deutlich verschlechtert und das Unternehmen steckte bei Übernahme in einer Liquiditätskrise. Das A&M Managementteam begann unmittelbar – in enger Kooperation mit dem lokalen Management und dem branchenerfahrenen Beratungsteam – mit der Umsetzung des zuvor in der Due-Diligence-Phase entwickelten Restrukturierungsprogramms. Die Ergebnisse sprechen für sich. Das Unternehmen schrieb nach wenigen Monaten wieder schwarze Zahlen, die Profitabilität konnte dank eines ganzheitlichen Restrukturierungsprogramms deutlich gesteigert werden. In diesem Zusammenhang wurde ein Kostensenkungsprogramm umgesetzt, die Aufbau- und

ZUR PERSON: STEFFEN KRONER

Steffen Kroner ist Senior Director bei Alvarez & Marsal Deutschland GmbH. Die international renommierte Management-Beratung berät Unternehmen und deren Stakeholder im Bereich Turnaround und Sanierung, Interim-Management, Performance-Improvement-Programmen, Transaktionsberatung und Forensik ganzheitlich in allen funktionalen Unternehmensbereichen und Branchen. www.alvarezandmarsal.de

Ablauforganisation gestrafft sowie der Produktmix konsequent auf margenstärkere Produkte ausgerichtet, unter gleichzeitigem Ausbau des Vertriebs. In den Fabriken wurden Produktionsabläufe, Logistik- und Supply-Chain-Prozesse optimiert, um Skaleneffekte zu realisieren und Produktionskosten zu senken. Gleichzeitig investierte der neue Eigentümer maßgeblich in die Finanzierung des Working Capitals, wodurch die Einkaufskosten durch günstigere Zahlungsbedingungen und Bündelungsrabatte reduziert wurden sowie der Service-Standard für die Kunden, im Hinblick auf Warenverfügbarkeit, deutlich ausgebaut werden konnte. Lange aufgeschobene Investitionen in den Werken wurden kurzfristig angeschoben und umgesetzt. Somit wurden mittelfristig der Produktionsoutput und die Produktionssicherheit erhöht.

Internationale Managementenerfahrung und Empathie als kritischer Erfolgsfaktor

Die internationale Managementenerfahrung erlaubte es, kulturelle Besonderheiten und Unterschiede zwischen lateinamerikanischen und europäischen Arbeits- und Managementstilen auszubalancieren und die Energie auf die Bewältigung der anstehenden Aufgaben zu lenken. Der Aufbau und die Pflege tragfähiger Arbeitsbeziehungen, die unabhängig von großen Entfernungen auf Basis von gegenseitigem Respekt und Vertrauen funktionieren, erlaubten auch ein effektives Führen „aus der Ferne“. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Globalisierung spielt ausgeprägte Erfahrung und Empathie im internationalen Management eine zentrale Rolle, um internationale Konzerne, die in verschiedenen Zeitzonen und auf mehreren Kontinenten operieren, erfolgreich zu führen.

Fazit:

Neben einem ganzheitlichen Restrukturierungsansatz bedarf es eines krisenerfahrenen Managements, um einen Turnaround erfolgreich umzusetzen sowie die Organisation auf dem schwierigen Weg durch die Umbruchphase zu führen. Vor dem globalen Hintergrund des dargestellten Falles spielte die internationale Erfahrung des Management- und Beratungsteams eine entscheidende Rolle. Nur so konnten die kritischen Aufgaben zusammen mit dem lokalen Management zeitnah und effektiv umgesetzt werden.

Anzeige



Carl Duisberg

International führen

cdc.de



Qualifizierung für das weltweite Geschäft

- Fremdsprachentraining im In- und Ausland
- Multikulturelles Teamtraining
- Management Skills
- Personalentwicklung in Global English
- Expatriate Training & Kultursensibilisierung
- Individuelle Beratung und Betreuung

Deutschlandweit für Sie da und direkt vor Ort in Berlin, Köln, Hannover, München, Saarbrücken, Radolfzell und im Rhein-Main-Gebiet

Carl Duisberg Centren

Tel. 0180 501 22 82* • kompetenz@cdc.de • www.cdc.de *14 Cent/Min.

Handelsraum MERCOSUR

Chancen und Hindernisse für Unternehmen in Lateinamerika

Von Alf Baars, Rechtsanwalt, Oppenhoff & Partner

Frühjahr 2012 in Lateinamerika: Ohne Abstimmung mit den anderen Mitgliedstaaten des Handelsraums MERCOSUR setzt Brasilien unter der Drohung einer Kündigung eine Anpassung des Handelsabkommens für den Automobilssektor zwischen dem MERCOSUR und Mexiko durch. Importquoten für die zollfreie Einfuhr sind eingeführt, lokale Wertschöpfungsquoten erhöht worden. Mexiko wird damit für die Autoindustrie als Produktionsstandort für den Export nach Brasilien weniger attraktiv. Das Beispiel zeigt: Der MERCOSUR funktioniert noch lange nicht reibungslos, Überraschungen inbegriffen. Dennoch birgt er auch für deutsche Unternehmen Möglichkeiten, die bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind.

Markt mit Potenzial

Der 1991 durch den Vertrag von Asunción ins Leben gerufene Mercado Común del Sur – MERCOSUR ist ein Markt mit großem Potenzial für ausländische Unternehmen – mit rund 280 Millionen Verbrauchern in Argentinien, Brasilien, Paraguay, Uruguay und Venezuela, einem nominalen Bruttoinlandsprodukt (BIP) von insgesamt rund 3.300 Mrd. USD und ungebrochen positiven Wachstumsraten. Allerdings ist er noch weit von seinem Ziel entfernt, einen gemeinsamen Markt zwischen den Mitgliedstaaten nach dem Vorbild der Europäischen Gemeinschaft zu bilden.

Abbau der Binnenzölle

Der größte Fortschritt ist beim Abbau der Binnenzölle erzielt worden. Für Produkte aus einem der MERCOSUR-Länder gilt grundsätzlich Zollfreiheit im intrazonalen Handel. Allerdings ist der aus deutscher Sicht wichtige Automobilssektor vom Integrationsprozess nach wie vor ausgeklammert und über bilaterale Abkommen zwischen den Mitgliedstaaten reglementiert. Von der Zollfreiheit im intrazonalen Handel profitiert ein ausländischer Unternehmer auch nur, sofern er in einem der Mitgliedstaaten mit der geforderten lokalen Wertschöpfung produziert. Als Standort für einen regionalen Vertrieb von Waren aus Drittländern ist der MERCOSUR aufgrund der erneuten

Verzollung mit jedem Grenzübertritt unattraktiv. Die nationale Umsetzung der bereits auf MERCOSUR-Ebene vereinbarten Abschaffung der Mehrfachverzollung steht nach wie vor aus. Allerdings kann hier im Einzelfall eine genaue Analyse der Ursprungsregelungen unter Einbeziehung präferenzialer Handelsabkommen lohnen, um Lösungen für eine Erreichung der Zollfreiheit zu finden. Erhebliche Defizite bestehen weiterhin beim Abbau der nicht-tarifären Handelshemmnisse, die vielfältig im Binnenhandel zur Anwendung kommen.



Alf Baars

Gemeinsamer Außenzolltarif

Der gemeinsame MERCOSUR-Außenzolltarif sieht derzeit einen Zollsatz von maximal 20% vor. Die Mitgliedstaaten sind allerdings zum Schutz sensibler nationaler Industriezweige berechtigt, jeweils bis zu 200 Warennummern von dem gemeinsamen Außenzoll auszunehmen und für diese autonom die Zollsätze zu bestimmen. Vom gemeinsamen Außenzoll weitgehend ausgeklammert sind ferner Investitionsgüter sowie Produkte aus dem Bereich Telekommunikation/IT.

Ausblick:

Assoziationsabkommen bestehen mit Chile, Peru, Bolivien, Kolumbien und Ecuador, Freihandelsabkommen mit Israel und Ägypten und zahlreiche partielle Präferenzabkommen mit anderen Staaten des Kontinents. Auch für europäische Unternehmen bieten diese Abkommen Chancen, über den Umweg des jeweiligen Vertragsstaats zu Präferenz- bzw. Nullzöllen in den MERCOSUR zu exportieren. Dass hierbei kurzfristige Änderungen in Kauf genommen werden müssen, zeigt das eingangs geschilderte Beispiel. Dennoch bewegt sich der MERCOSUR generell in die richtige Richtung: Die Gespräche mit der EU über die Errichtung einer transkontinentalen Freihandelszone sind Mitte 2010 nach einer achtjährigen Auszeit wieder aufgenommen worden.

ZUR PERSON: ALF BAARS

Alf Baars ist Rechtsanwalt und Junior-Partner der Kanzlei Oppenhoff & Partner. Dort leitet er die Beratung von Mandanten im Geschäft mit Latein- und Südamerika. www.oppenhoff.eu



Sichern Sie sich reale Renditen mit realen Werten

Die PROJECT Investment Gruppe steht seit über 17 Jahren für erfolgreiche Immobilienanlagen. Inflationssicher. Greifbar. Krisenstabil.

- Aktuelle Objekte im Wert von ca. 600 Millionen Euro
- In den Regionen Berlin, Frankfurt, Hamburg, Nürnberg und München
- Renditen von 7–12 % im Jahr



Weitere Informationen zu unseren Fondsangeboten finden Sie unter www.project-investment.de

Absatzkrise bei Lkw

Double-dip erhöht den Globalisierungsdruck in der Branche

Von Dr. Elmar Kades, Managing Director bei AlixPartners

Die aktuelle Absatzkrise bei Lkw ist derzeit vor allem in West- und Südeuropa, in Brasilien und in China zu spüren – mittelfristig wird der weltweite Lkw-Markt auch weiterhin wachsen. Ausreichende Renditen werden künftig vor allem diejenigen Hersteller erzielen, die konsequent globalisieren und zugleich ihre Produkte und Lieferketten lokalisieren.

Mehr Stabilität durch globale Aufstellung

Der Lkw-Markt ist traditionell stark zyklisch geprägt, mit hohen Ausschlägen von bis zu 30%. Doch die Konjunkturzyklen laufen weltweit nicht unbedingt synchron: Aktuell ist die Branche in West- und Südeuropa, Brasilien und China mit Absatzeinbrüchen konfrontiert. Zugleich wächst der Markt in anderen Ländern zum Teil deutlich. Auch die Gründe für einen Rückgang können vielfältig sein: In Europa ist es die Eurokrise, in China eine „verordnete Verschnaufpause“ der staatlich gelenkten Wirtschaft, in Brasilien wiederum die Einführung der Euro V Abgasnorm. Wer weltweit aufgestellt ist, ist gegenüber Schwankungen in unterschiedlichen Ländern und unterschiedlicher Höhe besser gewappnet.

Der Schlüssel „Lokalisierung“

Aktuell wächst der weltweite Lkw-Markt am stärksten in den Schwellenländern. Aber: Wer in den Schwellenländern Lkw verkaufen will, muss dort auch heimisch werden. Eine Vor-Ort-Fertigung lokalisierter Modelle sowie ein dichtes Vertriebs-, Service- und Zulieferernetz sind die Basis für den Markterfolg. Dafür bieten sich Akquisitionen, Beteiligungen, Joint Ventures oder Kooperationen mit lokalen Partnern an. Und wer sowohl in Industrie- als auch in Schwellenländern präsent ist, kann in Zukunft noch stärker gewinnen. Denn der Trend geht auch in den Schwellenländern zu hochwertigeren, leistungsfähigeren Lkw. Bei leicht gesenkten Spezifikationen werden diese gegenüber west-

lichen Lkw klare Kostenvorteile erreichen („Value“-Fahrzeuge) und künftig auch in den Industrieländern wettbewerbsfähig sein.

Weltweite Skalenvorteile nutzen

Der Lkw-Markt wird reifer, damit rücken Kostenaspekte stärker in den Vordergrund. Um künftig ausreichende Renditen zu erzielen, müssen global agierende Unternehmen weltweite Skaleneffekte nutzen, auf Modulstrategien setzen und die Zusammenarbeit mit Zulieferern optimieren. Global operierende Unternehmen können etwa ihren Einkauf günstiger gestalten und Investitionen sowie Entwicklungsaufwendungen auf höhere Stückzahlen umlegen. Die weltweit wachsende Vielfalt an Emissions- und Sicherheitsstandards, kundensegmentspezifischen Fahrzeugvarianten und Komplettlösungen kann nur durch eine höhere Teile-Standardisierung und Modulkonzepte sinnvoll bewältigt werden. Kostensenkungspotenziale gibt es zudem bei der Zusammenarbeit mit Zulieferern. Gerade in den Schwellenländern ist deren vertikale Integration sehr hoch. Eine stark entwickelte Lieferantenbasis in diesen Ländern hat enormes Potenzial – durch eine bessere Möglichkeit der Lokalisierung globaler Player und den Export der Komponenten in westliche Länder.

Fazit:

Trotz des aktuellen Einbruchs in einigen Regionen bleibt der weltweite Markt für Lkw eine Wachstumsbranche – getrieben von der zunehmenden globalen Arbeitsteilung, wachsendem Wohlstand und einer steigenden Wirtschaftsleistung. Die regionalen Absatzschwächen verdeutlichen zugleich, wie wichtig eine internationale Präsenz für die Lkw-Hersteller ist. Wenn sie weiterhin konsequent auf globale Expansion, umfassende Kostensenkung und lokalisierte Produktoptimierung setzen, können die Lkw-Hersteller aus den Industrieländern auch in Zukunft gegen die wachsende Konkurrenz aus Asien bestehen.



Dr. Elmar Kades

ZUR PERSON: DR. ELMAR KADES

Dr. Elmar Kades ist Managing Director bei AlixPartners. Das global tätige Beratungsunternehmen ist auf komplexe Restrukturierungs- und Turnaround-Situationen sowie Ertragssteigerungsprogramme spezialisiert und beschäftigt 1.000 Mitarbeiter in weltweit siebzehn Büros. www.alixpartners.com

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

50 JAHRE **Produktion**

Die Fachzeitung Produktion bringt das Industriegeschehen auf den Punkt, ist spannend zu lesen und liefert hochaktuelle Informationen für die Entscheider in der Industrie. Und das seit nunmehr 50 Jahren!



Produktion – Mehr als eine Fachzeitung!

Ergänzend zu den wöchentlichen Printausgaben liefert www.produktion.de tägliche Industrienachrichten und aktuelle Hintergrund- und Brancheninformationen. Mehr als 50.000 Newsletter-Abonnenten vertrauen täglich auf Produktion! Darüber hinaus veranstaltet Produktion namhafte und etablierte Kongresse wie den ‚Maschinenbaugipfel‘, den ‚Kongress der Weltmarktführer‘ sowie Deutschlands ältesten und härtesten Benchmark-Wettbewerb ‚Die Fabrik des Jahres‘.

www.produktion.de

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie



Internationalisierungs-Sentiment 2013

Die Experten-Umfrage

1. Welche Bedeutung hat das Thema Internationalisierung für den Mittelstand? Welche aktuellen Trends können Sie feststellen?

Dr. Hans Bethge, Geschäftsführender Partner, Angermann M&A International GmbH

Gerade in gesättigten, reifen Märkten wie Deutschland bleibt für strategisches Wachstum nur der Blick über die Grenze. Dieser Trend wird künftig zusätzlich durch die Demografie unterstützt. Es beginnt die Suche nach Märkten mit nachhaltiger Wachstumsperspektive. Dabei muss man gar nicht sehr weit gehen, denn z.B. Polen ist ein in diesem Zusammenhang hochinteressantes und stark gefragtes Zielland, das auch für den Mittelstand wegen seiner räumlichen und kulturellen Nähe attraktiv ist.

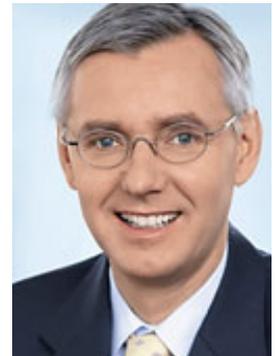
Martin Kanatschnig, Vorstand Aquin & Cie. AG

Größere Unternehmen investieren stärker in die Internationalisierung als kleinere. Erfolgreiche mittelständische Unternehmen verzetteln sich nicht, sondern konzentrieren sich bei ihren ersten Internationalisierungsbestrebungen auf eine Region und nehmen erst weitere in Angriff, wenn sie in der ersten etabliert sind. Das wichtigste Motiv der Internationalisierung ist die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Erzielung von Kostenersparnissen durch Produktion in Niedriglohnländern ist hingegen seltener die treibende Kraft. Mit wachsender Auslandserfahrung

steigen die Entfernung der Märkte, in die sich die Unternehmen vorwagen (zunächst Westeuropa, zuletzt Asien), und die Tiefe der Engagements (Aufbau von Tochtergesellschaften statt reinem Export). Das größte Hemmnis für die Unternehmer sind Rechtsunsicherheiten im Ausland, kleinere Unternehmen stehen zudem oftmals vor einem Finanzierungsproblem, insbesondere der schwer abschätzbaren Anlaufkosten.

Dr. Harald Linné, Managing Partner, Atreus GmbH

Beinahe jedes größere mittelständische Unternehmen mit einer Größe von über 50 Mio. EUR Umsatz ist heute international tätig, entweder über den Export oder über eigene Tochtergesellschaften im Ausland. Dieser Trend nimmt vor dem Hintergrund des seit Jahren anhaltenden Wachstums in Asien zu. Gerade die Automobilisten bauen immer mehr Werke in Asien und erwarten von ihren mittelständisch geprägten Zulieferern, dass sie folgen und ebenfalls Werke bauen. War China früher schon ein wichtiger Absatzmarkt, so ist es heute auch Produktionsstandort für den Export.



Dr. Harald Linné

INTERNATIONALISIERUNGS-SENTIMENT 2013: UNGEWISSE AUSBLICK

Die EU-Staatsschuldenkrise und der ungewisse Konjunkturausblick machen Prognosen schwierig. Hier stellt sich die Frage, ob der deutsche Mittelstand an seinen Strategien zur weiteren Expansion ins Ausland festhält oder geplante Investitionen auf Eis legt. Welche Bedeutung das Thema Internationalisierung aktuell für den Mittelstand hat, welche Trends die nächsten zwölf

Monate bestimmen sowie welche Ziele die befragten Unternehmen selbst verfolgen, hat die Unternehmeredition bei Experten aus unterschiedlichen Bereichen nachgefragt.

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de

**Dr. Hansjörg Müller, Vertriebsleiter
Firmenkunden Deutschland,
BTV Vier Länder Bank**

Der Trend geht auch im Mittelstand in die Märkte der Schwellenländer. Gerade im Automobil- und im Maschinenbau-sektor beobachten wir, dass Mittelständler den OEMs mit Produktionsverlagerungen in die BRIC-Staaten folgen. Dieser Trend wird dadurch verstärkt, dass die aufstrebenden Staaten versuchen, ihre Volkswirtschaften durch Schutzzölle vor dem internationalen Wettbewerb abzuschirmen. Mittelständler sollten diesen Schritt aber nur machen, wenn selbst eine Totalab-schreibung der Investition das Unternehmen nicht gefährdet. In der aktuellen Phase kommt eine Begleitung der OEMs in die BRIC-Staaten nur für den größeren Mittelstand – ab ca. 200 Mio. EUR Umsatz – in Betracht.

**Dr. Klaus Weigel, Managing Partner,
WP Board & Finance**

Obwohl die Erfolge deutscher Unternehmen im Export all-seits anerkannt werden, sind viele kleine und mittlere Unternehmen insbesondere auf den Übersee-märkten noch nicht sonderlich aktiv. Der internationale Fokus liegt häufig



Dr. Klaus Weigel

noch in Europa und hier eher auf unseren unmittelbaren Nachbarländern. Der Respekt vor den eventuellen Risiken auf Auslandsmärkten scheint häufig noch zu groß zu sein.

2. Welche Internationalisierungstrends werden die nächsten 12 Monate bestimmen?

**Dr. Hans Bethge,
Geschäftsführender Partner,
Angermann M&A International GmbH**

Die Globalisierung vertieft sich in vielen Märkten, in denen zum Beispiel Zulieferstrukturen länderübergreifend aufgebaut werden müssen, um gewachsene Kundenstrukturen nicht zu gefährden. Auch durch Standortnachteile, die durch den rasanten Anstieg der Energiekosten in Deutschland entstehen, können Unternehmen zunehmend gezwungen werden, diese mittels Verlagerungen ins Ausland zu kompensieren. Allerdings dürfte in den kommenden 12 Monaten durch die eingetrübten Konjunkturaussichten und die ungelösten Probleme in der Eurozone diesbezüglich eine deutliche Zurückhaltung spürbar sein.

**Martin Kanatschnig,
Vorstand Aquin & Cie. AG**

Ein relativ großer Anteil an Mittelständlern plant den Ausbau seiner Auslandsaktivitäten in den nächsten Monaten, der Gedanke an die aktuelle Krise hemmt diese Pläne nur bedingt. Trotz der Verstärkung der Aktivitäten kann es bei einer konjunkturabhängig schwächeren Nachfrage dennoch zu Einbrüchen in



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

Anonym Gebote einholen
und dann entscheiden.

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

Jetzt testen!

www.fairvaluepartners.com

Individualisierte Kaufpreisgebote direkt vom Investor ohne Offenlegung der eigenen Identität.

FAIR VALUE
partners

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

www.fairvaluepartners.com

den Auslandsumsätzen kommen. Die Wachstumsmärkte (Asien, Südamerika, auch Naher Osten) werden weiterhin im Fokus der Internationalisierungsbestrebungen des Mittelstands bleiben. In manchen Branchen ist der Internationalisierungsdruck sehr groß. Einige Unternehmen können aus eigener Kraft die globale Erweiterung des Geschäftes nicht in der notwendigen Geschwindigkeit realisieren. So sind zahlreiche mittelständische Unternehmen auf der Suche nach einem strategischen Investor, der bereits über ein internationales Vertriebs- und/oder Produktionsnetzwerk verfügt.

Dr. Harald Linné, Managing Partner, Atreus GmbH

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Kostendrucks hat die Verlagerung von Werken und Produktionsstätten nach Osteuropa und Asien an Bedeutung gewonnen.

Dr. Hansjörg Müller, Vertriebsleiter Firmenkunden Deutschland, BTV Vier Länder Bank

Auch im nächsten Jahr wird sich fortsetzen, dass chinesische Unternehmen vermehrt erfolgreiche deutsche Mittelständler aufkaufen, um vor allem Know-how zu erwerben. Es gibt noch keine Erfahrungen, wie sich dieser Trend mittelfristig auswirken wird. Sicher ist nur, der Wettbewerb, auch um Technologien, wird dadurch nicht leichter werden. Exzellentes Management und langfristige Unternehmensstrategien werden auch im Mittelstand zum Erfolgsfaktor werden. In Deutschland haben wir eine besondere Herausforderung: Energiekosten. Sie sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für den Produktionsstandort Deutschland im Allgemeinen und für den deutschen Mittelstand im Besonderen. Bislang hat die Politik hierzu keine Antworten.



Dr. Hansjörg Müller

Dr. Klaus Weigel, Managing Partner, WP Board & Finance

Die Wachstumsländer in Asien und Amerika bieten auch für mittelgroße Unternehmen die größten Chancen. Die Zusammenarbeit mit auf entsprechenden Zielmärkten erfahrenen Persönlichkeiten, zum Beispiel als Beiratsmitglied, kann entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen und Risiken mindern. Wichtig ist aber auch, die Aktivitäten nationaler und internationaler Mitbewerber im Auge zu behalten, die auch verstärkt ihre Chancen auf attraktiven Märkten suchen werden.

3. Welche Themen stehen diesbezüglich in Ihrem Unternehmen für die nächsten 12 Monate ganz oben auf der Agenda? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Dr. Hans Bethge, Geschäftsführender Partner, Angermann M&A International GmbH

Grenzüberschreitende M&A-Transaktionen erfordern ein hohes Maß an internationalem Know-how und Branchenkenntnis. Gemeinsam mit unseren Partnern in der Allianz M&A International Inc. sind wir deshalb auch in den kommenden Monaten bestrebt, unsere weltweite Präsenz weiter auszubauen. Mit der Aufnahme zweier neuer US-Partnerunternehmen, die ihren Schwerpunkt in den Sektoren Medien und IT haben, ist uns dies 2012 bereits erfolgreich gelungen.



Dr. Hans Bethge

Martin Kanatschnig, Vorstand Aquin & Cie. AG

Unsere Branchenexpertise, die wir uns im deutschsprachigen Raum erarbeitet haben, findet internationale Aufmerksamkeit. Wir werden zunehmend von internationalen Konzernen beauftragt, auf Target-Suche im deutschsprachigen Raum zu gehen. Unser internationales Netzwerk haben wir über die letzten Jahre schlagkräftig aufgestellt. Wir decken heute die wesentlichen Regionen mit lokal hervorragend verankerten und erfahrenen M&A-Partnerhäusern ab. In den nächsten 12 Monaten werden wir uns darauf konzentrieren, die Zusammenarbeit in unserem bestehenden Netzwerk weiter zu intensivieren. Das Ziel, neue internationale Partner zu gewinnen, verfolgen wir langfristig, aktuell jedoch nur opportunistisch.



Martin Kanatschnig

Dr. Harald Linné, Managing Partner, Atreus GmbH

Aufgrund der deutlich nachgelassenen Konjunktur bzw. erschwerten Marktsituation werden zum einen verstärkt Ergebnisverbesserungsprogramme durchgeführt, d.h. die Kostenstrukturen werden weltweit angepasst (z.B. Werke geschlossen oder verlagert, Personal reduziert, Vertrieb

neu ausgerichtet etc.), zum anderen werden Shared Service-Zentren in Osteuropa aufgebaut, um die Administrations- und Personalkosten zu reduzieren. Der Aufbau von neuen Werken in Osteuropa und Asien gelingt durch den Einsatz von qualifizierten Interim Managern mit entsprechender Auslandserfahrung.

Dr. Hansjörg Müller, Vertriebsleiter Firmenkunden Deutschland, BTV Vier Länder Bank

Wir stellen fest, dass angesichts der aktuellen Herausforderungen – die auch in Zukunft nicht kleiner werden – der Austausch immer wichtiger wird. Offene Gespräche unter Unternehmern aus der Branche, aber auch mit externen Dienstleistern können neue Wege und damit neue Chancen aufzeigen. In unserem Umfeld leben nicht nur überaus erfolgreiche Unternehmer, sondern sitzen auch drei unserer wichtigsten Handelspartner: Österreich, die Schweiz und Italien. Die BTV Vier Länder Bank hat es sich deshalb zum Ziel gesetzt, ihre über 7.000 mittelständischen Unternehmerkunden in Süddeutschland, der



Foto: PantherMedia/payphoto

Wichtigstes Motiv der Internationalisierung ist die Erschließung neuer Absatzmärkte.

Schweiz, Westösterreich, Wien und Norditalien länderübergreifend zu verbinden. Grenzüberschreitende Netzwerk-Anlässe gibt es kaum – wir möchten diese Lücke gezielt schließen.

KOLUMNE

... und nähre dich redlich?

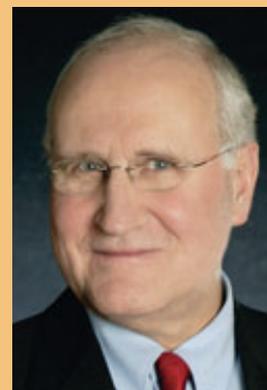
Michael Pochhammer ist Vorstand der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM)

Dass die Internationalisierung mit großen Chancen und noch größeren Risiken verbunden ist, hat nach der Goldgräberstimmung der letzten Dekaden wohl jeder verstanden. Nicht wenige Unternehmen haben sich blutige Nasen geholt und befinden sich nach der anfänglichen Euphorie auf dem mehr oder weniger geordneten Rückzug. Die Kosten für Investitionen und Desinvestitionen sind dabei oft erschreckend hoch. Also war es das jetzt mit der Globalisierung? Bleibt der deutsche Mittelstand nun lieber daheim und nährt sich redlich? Wohl kaum. Aus Fehlern lernen und es besser machen heißt die Devise! Dann bieten sich in vielen Regionen dieser Welt gute Wachstumspotenziale durch neue Absatzmärkte, Ressourcenzugänge, Produktionsstandorte und Kooperationen.

Aber was können wir lernen? Die Lehren der letzten Jahre sind so unterschiedlich wie die Unternehmen, die sie ziehen müssen. Doch tritt neben die üblichen strategischen, fachlichen und juristischen Erfolgsfaktoren vor allem ein Aspekt in den Mittelpunkt: der Wert konkreter Erfahrungen vor Ort. Nur wer über längere Zeit mit den

Menschen und Organisationen gesprochen, verhandelt und gearbeitet hat, kennt ihre Stärken, Schwächen und Besonderheiten und kann so jenes Vertrauen zu lokalen Partnern, Mitarbeitern und staatlichen Institutionen aufbauen, ohne das es bei aller Exzellenz des Businessplans einfach nicht funktioniert.

Im Interim Management gelten internationale Mandate nicht ohne Grund als Königsklasse. Zu den vielfältigen fachlichen Kompetenzen und kommunikativen Fähigkeiten, die Interim-Mandate ohnehin verlangen, kommen interkulturelle Erfahrungen, spezifische Marktkenntnisse, höchste Anpassungsfähigkeit und Frustrationstoleranz sowie die unbedingte Bereitschaft, über lange Zeit fern der Heimat sein Bestes zu geben. Solche Leute müssen Sie in den eigenen Reihen erst einmal finden. Suchen Sie sich Interim Manager mit nachgewiesenen Landes- oder Regionalkenntnissen. Nicht jede Erfahrung muss man erst selbst machen.



Michael Pochhammer

„Eigenkapitalfinanzierte Unternehmen sind in der Regel etwas progressiver unterwegs“

Interview mit Richard Gritsch, Partner,
ECM Equity Capital Management GmbH

Private Equity kann mittelständische Unternehmen beim Gang ins Ausland unterstützen und dabei sowohl die Finanzierung als auch das erforderliche Know-how beim Eintritt in neue Märkte bereitstellen. Im Interview spricht Richard Gritsch, Partner der ECM Equity Capital Management GmbH, über die internationale Expansion seiner Portfoliounternehmen, die Betroffenheit von der EU-Staatsschuldenkrise und über seine Beteiligungsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Gritsch, wie schätzen Sie aktuell die Internationalisierungsstrategien des deutschen Mittelstands aufgrund der unsicheren Wirtschaftsaussichten ein?

Gritsch: Nach unserer Erfahrung werden Langfriststrategien durch kurzfristige negative Konjunkturaussichten kaum beeinflusst. Internationalisierungsstrategien sind langfristig ausgerichtet und werden in der Regel fortgeführt, auch wenn es zwischendurch etwas schwierig wird. Das können wir jedenfalls bei unseren Portfoliounternehmen feststellen. Anders sieht es bei Ländern aus, die besonders stark von der EU-Staatsschuldenkrise betroffen sind, dort werden natürlich keine großen Investitionen mehr durchgeführt.

Unternehmeredition: Gibt oder gab es in Ihrem Portfolio Unternehmen, die aufgrund der EU-Staatsschuldenkrise ihre Auslandsinvestitionen auf Eis legen?

Gritsch: Bei unseren gegenwärtigen Portfoliounternehmen spielt die EU-Staatsschuldenkrise keine wesentliche Rolle. Aber z.B. bei unserem Portfoliounternehmen RT Holding GmbH, einem Maschinenbauer mit Auslandsstandorten in England, Frankreich und Spanien, führen wir aktuell

keine großen Investitionen durch, weil die Lage zu unsicher ist. Ein wenig von der EU-Staatsschuldenkrise betroffen ist jedoch die Internationalisierungsstrategie unserer Restaurantkette Maredo, weil wir in Griechenland und Spanien, insbesondere auf den Balearen, expandieren wollten, aufgrund der Bekanntheit der Marke bei Einheimischen und deutschen Urlaubern. Dort mussten wir unsere Expansion stoppen, in Griechenland haben wir im vergangenen Jahr sogar Franchisebetriebe geschlossen. Allerdings spielen diese Märkte für Maredo insgesamt eine untergeordnete Rolle, sodass das Unternehmen dadurch nicht belastet wird.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielt die Expansion ins Ausland für Ihre weiteren Beteiligungsunternehmen?

Gritsch: Das Schweizer Unternehmen Kadi Holding AG ist überwiegend auf dem Heimatmarkt unterwegs. Auch bei Kamps haben wir bisher noch keine Internationalisierungsstrategie vorangetrieben, denn die Bäckereibranche befindet sich derzeit in einer Konsolidierungsphase, sodass zunächst andere Aufgaben im Vordergrund stehen. Aber später wird das Thema deutsche Backstube im Ausland sicherlich interessant, auch im Zusammenhang mit einer Equity Story zur weiteren Wertsteigerung des Unternehmens. Bei der Polytan Gruppe – GEP Sportstättenbau Holding GmbH haben wir in der Vergangenheit den UK-Markt mit einer eigenen Tochtergesellschaft bearbeitet. Wir haben geholfen, einen Unternehmer als Joint-Venture-Partner zu finden, der später vollständig übernommen wurde. Außerdem haben wir die Finanzierung aus Deutschland heraus über Eigenkapital sichergestellt sowie ein Finanzierungsmodell mit Banken aus Großbritannien für den laufenden Betrieb aufgebaut, das für die dortige Baubranche wichtig ist.



Richard Gritsch

ZUR PERSON: RICHARD GRITSCH

Richard Gritsch ist Partner der ECM Equity Capital Management GmbH. Die Private-Equity-Gesellschaft ist spezialisiert auf die mehrheitliche Übernahme mittelständischer Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 25 und 300 Mio. EUR. Der Investitionszeitraum beträgt in der Regel drei bis sieben Jahre. www.ecm-pe.de

Unternehmeredition: Welchen Vorteil kann Private Equity bei der Finanzierung der Auslandsexpansion spielen?

Gritsch: Private-Equity-Gesellschaften stellen Eigenkapital zur Verfügung und bringen Know-how im Bereich Fremdfinanzierung mit. Häufig hätten die Alt-Gesellschafter ambitionierte Wachstumsschritte wie die Expansion in bestimmte Märkte oder die Übernahme von Unternehmen nicht durchgeführt, sie wären keine großen Risiken eingegangen. Eigenkapitalfinanzierte Unternehmen sind in der Regel etwas progressiver unterwegs.

Unternehmeredition: Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen erfüllen, um für Sie interessant zu sein?

Gritsch: Wir machen keine Minderheitsbeteiligungen, sondern übernehmen die Unternehmen mehrheitlich. Wir suchen Firmen, bei denen ein Gesellschafterwechsel ansteht, etwa Spin-offs von Konzernen oder klassische Nachfolgeregelungen im Mittelstand, in einer Umsatzgrößenklasse zwischen 25 Mio. EUR und 300 Mio. EUR. Die Unternehmen sollten klar definierte USPs besitzen sowie ein Managementteam, das sich im Rahmen eines Management Buyouts mit am Unternehmen beteiligt und das weitere Wachstum vorantreiben will. Ohne die Beteiligung des Managements würden wir keine Transaktion durchführen. Vom Branchenfokus her sind wir breit aufgestellt.

Unternehmeredition: Wie hat sich Ihr Geschäft dieses Jahr entwickelt?

Gritsch: In unserem aktuellen Fonds German Equity Partners III befinden sich vier Unternehmen. Am 1. Oktober konnten wir erfolgreich unseren neuen Fonds German Equity Partners IV schließen, mit einem Volumen in Höhe von 230 Mio. EUR. Wir haben dieses Jahr weder Neuinvestitionen noch Erweiterungsinvestitionen in unserem bestehenden Portfolio durchgeführt und auch keinen Exit vollzogen. Der Private-Equity-Markt ist aktuell sehr anspruchsvoll, es gibt viel Eigenkapital, das nach Anlagemöglichkeiten sucht, und die Preise für „Qualitäts“-Unternehmen sind relativ hoch.

Unternehmeredition: Wie ist Ihre Prognose für das Jahr 2013?



Foto: PantherMedia/Kirsty Pargeter

Langfristige Internationalisierungsstrategien werden durch kurzfristige negative Konjunkturaussichten kaum beeinflusst.

Gritsch: Generell dürfte 2013 für den Großteil der Unternehmen ein schwierigeres Jahr werden. Ich rechne mit einer wirtschaftlichen Abschwächung, die sich jetzt schon abzeichnet. Das heißt aber nicht, dass es für uns per se schlecht sein muss. Da die Umsätze, Erträge und Bewertungen von Unternehmen wieder zurückgehen dürften, werden wir die Phase antizyklisch nutzen, unser Portfolio weiter aufzubauen. Natürlich nur bei im Kern gesunden Unternehmen. Die Private-Equity-Branche in Deutschland befindet sich nach wie vor in einer Konsolidierungsphase. In den nächsten zwei Jahren rechne ich damit, dass weitere Gesellschaften aus dem Markt ausscheiden werden, da sie die hohen Erwartungen der Investoren nicht erfüllen können und es deswegen schwierig werden wird, neue Fondsgelder einzuwerben. Unsere Portfoliounternehmen haben in den letzten Jahren auch über schwierige Konjunkturphasen hinweg eine gute Performance gezeigt.

Unternehmeredition: Herr Gritsch, vielen Dank für das Gespräch!

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

Chinesische Finanzinvestoren entdecken den deutschen Mittelstand

Übernahmeaktivitäten gewinnen an Dynamik

Von Christof Huth und Sven Kleindienst, Roland Berger Strategy

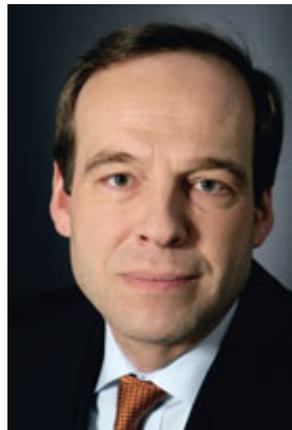
Die Übernahmeaktivitäten chinesischer Investoren auf dem deutschen M&A-Markt haben seit 2009 wieder deutlich an Dynamik gewonnen. Dabei ist der deutsche Mittelstand bisher jedoch vor allem ins Visier strategischer Investoren gerückt. Chinesische Finanzinvestoren hielten sich – im Vergleich zu ihren Pendanten aus dem europäischen und angelsächsischen Raum – weitestgehend zurück. Es gibt jedoch erste Anzeichen, die darauf schließen lassen, dass diese ihr Engagement in naher Zukunft deutlich ausbauen dürften.

Chinesische Direktinvestitionen in Deutschland

Die seit 1989 fast ausnahmslos wachsenden jährlichen Direktinvestitionen aus dem „Reich der Mitte“ haben bis 2010 ein Gesamtvolumen von ca. 6,7 Mrd. EUR erreicht. Dabei haben sich die initialen Direktinvestitionen i.H.v. 56 Mio. EUR des Jahres 1989 um den Faktor 18 erhöht und per 2010 ein Volumen von ca. 1 Mrd. EUR erreicht. Auch gemessen am Gesamtvolumen aller chinesischen Direktinvestitionen ist dabei der Anteil Deutschlands kontinuierlich gestiegen. Dies ist deutliches Indiz für die wachsende Attraktivität des Standorts Deutschland für Investoren aus China, deren originäre Zielsetzung bislang der Zugang zu neuen Technologien war. Den aktuellen Unternehmensübernahmen liegt jedoch ein deutlich stärkerer strategischer Charakter zugrunde.

Chinesische Finanzinvestoren

Das Universum chinesischer Finanzinvestoren erscheint auf den ersten Blick sehr groß. Schätzungen gehen von bis zu 4.000 Private-Equity (PE)-Fonds aus, wobei diese Zahl aufgrund einer zu breiten Auslegung des Begriffs „Private Equity“ sicher deutlich zu hoch sein dürfte. Außer-



Christof Huth



Sven Kleindienst

gewöhnlich ist auch die Tatsache, dass der chinesische Staat einer Reihe von (PE-)Fonds mittelbar oder unmittelbar finanzielle Mittel zur Verfügung stellt und diese als Vehikel für Investitionen im Ausland nutzt. Dabei unterscheidet sich das auf Gewinnmaximierung ausgerichtete Verhalten der Staatsfonds nicht von jenem der privatwirtschaftlichen PE-Fonds, die sich hauptsächlich aus den Mitteln privater und institutioneller Anleger speisen. Der zentrale Unterschied besteht jedoch in der Höhe der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Im Vergleich zum größten Staatsfonds CIC, der ein Fondsvolumen von 410 Mrd. USD verwaltet, muten die privatwirtschaftlichen PE-Fonds – zu deren Schwergewichten neben Hony Capital und CDH Investments (Fondsvolumen jeweils >7 Mrd. USD) auch CITIC Capital PE (Fondsvolumen ca. 5 Mrd. USD) gehören – wie Zwerge an.

Erweiterung des Handlungssphäre

Während sich strategische Investoren aus China in den letzten Jahren besonders akquisitionsfreudig zeigten, erweist sich die Suche nach Käufern aus dem chinesischen PE-Sektor als ungleich schwieriger. Maßgeblich dafür verantwortlich sind die bis dato hohen Renditen, die PE-Fonds bei konkurrierenden Unternehmenskäufen/-beteiligungen in China und dem näheren asiatischen Ausland erzielen konnten. Darüber hinaus gilt es zwei

ZUR PERSON: CHRISTOF HUTH UND SVEN KLEINDIENST

Christof Huth ist Partner, Sven Kleindienst ist Senior Project Manager bei Roland Berger Strategy Consultants im Bereich Corporate Finance in München. Das 1967 in München gegründete Unternehmen ist eine der weltweit führenden Strategieberatungsgesellschaften. www.rolandberger.com

weitere Aspekte zu beachten, wobei primär der erste Punkt einen wesentlichen Einfluss auf die in Deutschland getätigten Investitionen hatte: Zum einen müssen Unternehmensübernahmen im Ausland durch chinesische Behörden genehmigt werden. Zum anderen gibt es eine Regelung im deutschen Außenwirtschaftsgesetz und der Außenwirtschaftsverordnung, wonach Beteiligungen ausländischer Investoren in Deutschland durch das Bundeswirtschaftsministerium untersagt werden können, wenn diese einen Anteil von 25% übersteigen. Diese Regelung wurde zur Sicherung sensibler Bereiche mit nationalem Interesse erlassen, fand jedoch bis jetzt in der Praxis keine Anwendung.

Blickwinkel chinesischer PE-Fonds verschiebt sich Richtung Europa

Nicht zuletzt getrieben durch einen sich verschärfenden Wettbewerb innerhalb des chinesischen PE-Markts, Beschränkungen auf Minderheitsbeteiligungen, deutlich gestiegene Kaufpreise bei Unternehmenskäufen/-beteiligungen, sich schließende Exit-Kanäle über Börsengänge und damit in Summe niedrigere Renditeerwartungen hat sich der Blickwinkel chinesischer PE-Fonds in letzter Zeit jedoch deutlich Richtung Europa und Deutschland verschoben. Dabei lassen sich chinesische PE-Fonds in zwei Gruppen einteilen: Auf der einen Seite große PE-Fonds, die sich primär auf substanzielle „Stand-Alone“-Akquisitionen fokussieren, und kleinere bis mittelgroße Akteure, die zur Stärkung eines chinesischen/asiatischen Basisinvestments in attraktive „Add-ons“ investieren. Dabei spielt insbesondere der erweiterte Zugang zu Absatzmärkten und Lieferanten eine wesentliche Rolle.

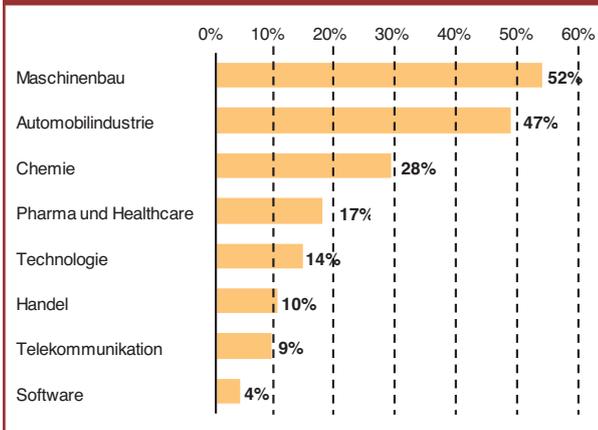
Besonderheiten chinesischer Investoren

Neben der zu überwindenden Sprachbarriere sowie einer Vielzahl kultureller Unterschiede weisen Unternehmensübernahmen/-beteiligungen durch chinesische (PE-)Investoren einige wesentliche Besonderheiten auf. Der Investmenthorizont (im Vergleich zu westlichen PE-Fonds) ist, bedingt durch die attraktiven Exit-Optionen, die der chinesische Markt bietet, häufig deutlich kürzer. Das Management des Zielunternehmens wird mit Blick auf eine nahtlose Fortführung des operativen Betriebs in der Regel nicht ausgetauscht. Außerdem ist die Marktführerschaft das zentrale Unternehmensziel, ungeachtet möglicher negativer Effekte auf die Profitabilität.

Deutscher M&A-Markt – Status & Ausblick

Während der Verkauf von Bartec und Schenck Process auf reges Interesse bei chinesischen PE-Fonds stieß, markiert die Übernahme des Betonpumpenherstellers Putzmeister durch seinen chinesischen Wettbewerber Sany Group und CITIC Capital PE (10%-Beteiligung) Anfang

ABB. 1: INDUSTRIEFOKUS CHINESISCHER INVESTOREN IN DEUTSCHLAND



Quelle: Studie von Roland Berger China/Deutschland, Mehrfachnennungen möglich

2012 die erste bedeutende Transaktion in Deutschland unter Beteiligung eines chinesischen Finanzinvestors. Getrieben durch die Euro-Krise und die Motivation, Firmen günstig zu erwerben, ist davon auszugehen, dass sich Finanzinvestoren aus dem Reich der Mitte auch in Deutschland kurzfristig auf Schnäppchenjagd begeben werden. Dabei versprechen die geplanten Übernahmen/Beteiligungen nicht nur eine im internationalen Vergleich hohe Produktivität der Mitarbeiter, sondern auch das Siegel „Made in Germany“ (häufig verbunden mit einer entsprechenden Marke), welches sich weltweit und insbesondere in den Wachstumszentren Asiens sehr gut vermarkten lässt. Zusätzliches Momentum sollte diese Entwicklung auch dadurch gewinnen, dass das Genehmigungsverfahren ausländischer Investitionen durch chinesische Behörden deutlich beschleunigt wurde und sich innerhalb Deutschlands eine offenere Haltung gegenüber chinesischen (PE-)Investoren einstellt. Dabei ist schon jetzt ersichtlich, dass Unternehmen aus dem Maschinenbau und der Automobilindustrie nicht nur bei strategischen Investoren ganz oben auf dem Wunschzettel stehen werden. Auch PE-Fonds werden diese beiden deutschen Schlüsselindustrien gezielt auf Akquisitionskandidaten analysieren.

Fazit:

Die Anzeichen, dass sich chinesische Finanzinvestoren in naher Zukunft aktiver am Geschehen auf dem deutschen M&A-Markt beteiligen, mehren sich. In diesem Zusammenhang von einer „Zeitenwende“ zu sprechen, ist sicher legitim. Dabei wird sich deren Fokus nicht nur auf größere Unternehmen richten, sondern auch auf Mittelständler, die in vielen Bereichen als „Hidden Champions“ hohe Renditen und Wachstumsopportunitäten versprechen.

„Wir wollen die Internationalisierung des Mittelstands in NRW vorantreiben“

Interview mit Christoph Büth, Leiter Mittelstandsfinanzierungen im Bereich Beteiligungen, NRW.Bank

Sind Geschäftsmodell und Ertragslage im Heimatmarkt etabliert, steht weiteren Wachstumsmöglichkeiten im Sinne einer Internationalisierungsstrategie nichts im Wege – notwendig ist dafür jedoch genügend Eigenkapital, über das nicht jedes Unternehmen in gleichem Maße verfügt. In solchen und anderen Fällen betätigt sich die NRW.BANK über ihren Mittelstandsfonds als Partner für Unternehmen in Nordrhein-Westfalen. Im Interview erklärt Christoph Büth, Abteilungsleiter Mittelstandsfinanzierung im Bereich Beteiligungen der NRW.BANK, Ziele und Finanzierungsbedingungen des Fonds.

Unternehmeredition: Durch ihren Mittelstandsfonds vergibt die NRW.Bank bis zu 7 Mio. EUR an wachstumsstarke Mittelständler. Nach welchem Fokus wählen Sie Ihre Beteiligungen aus? Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen mitbringen?

Büth: Zunächst setzen wir voraus, dass der Sitz oder wirtschaftliche Schwerpunkt der betreffenden Unternehmen in Nordrhein-Westfalen (NRW) liegt, was jedoch Investitionen im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie oder für den Aufbau einer Dependence im Ausland nicht ausschließt. Was das Unternehmen selbst angeht, müssen wir vom Geschäftsmodell, seinen Wachstumsaussichten und dem Management überzeugt sein. Das Unternehmen muss in der Lage sein, langfristig zu wachsen und gute Erträge zu erwirtschaften. Unsere Mittelstandsdefinition ist breit angelegt. Das betrifft auch die Umsatzgrößen der Unternehmen, die im Regelfall von 10 Mio. EUR bis zu 500 Mio. EUR rangieren können. Auf bestimmte Branchen sind wir dabei nicht festgelegt.

ZUR PERSON: CHRISTOPH BÜTH

Christoph Büth ist Abteilungsleiter Mittelstandsfinanzierung im Bereich Beteiligungen der NRW.Bank. Über ihren Mittelstandsfonds vergibt die NRW.Bank bis zu 7 Mio. EUR Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel an mittelständische Unternehmen, über die Kapitalbeteiligungsgesellschaft NRW können zudem eigenkapitalähnliche Mittel bis zu 1 Mio. EUR investiert werden. www.nrwbank.de.

Unternehmeredition: Inwieweit spielen Internationalisierungsvorhaben kapitalsuchender Unternehmen im Zweifelsfall eine entscheidende Rolle?

Büth: Grundsätzlich wollen wir erfolgreiche Mittelständler aus NRW auch im Hinblick auf das Thema Globalisierung stärken und die Internationalisierung des Mittelstands vorantreiben. Je nach Geschäftsmodell schauen wir stark darauf, in welchen Märkten das Unternehmen tätig ist. Ein Maschinenbauer, der heute nicht ins Ausland exportiert, ist eher die Ausnahme und auch nicht zukunftsfähig. Eine Diversifizierung in regionaler Hinsicht ist oftmals unerlässlich. Gerne unterstützen wir deshalb entsprechende Wachstumspläne. Besonders sinnvoll ist oft der Einstieg in Schwellenländer oder der Ausbau der dortigen Tätigkeit, da dort die größten Wachstumsmärkte vorhanden sind. Insofern stellen Internationalisierungspläne von Unternehmen meist ein positives Kriterium bei der Investitionsentscheidung dar.

Unternehmeredition: Wie sieht Ihre Investitionsstrategie aus?

Büth: Wir gehen Minderheitsbeteiligungen bis maximal 49% ein, gemeinsam mit Co-Investoren und anderen Kapitalgebern ist auch eine mehrheitliche Beteiligung möglich. Bei Nachfolgelösungen und Wachstumsthemen investieren wir zudem Mezzanine-Kapital, beispielsweise in Form von stillen Beteiligungen.

Unternehmeredition: Was war das ursprüngliche Zielvolumen des Fonds?

Büth: Der NRW.Bank Mittelstandsfonds hat ein Volumen von 75 Mio. EUR und wird derzeit stark nachgefragt. Als Finanzierer nordrhein-westfälischer Unternehmen sind wir mit unserem Eigenkapitalangebot dauerhaft am Markt vertreten. Sowohl der NRW.Bank Mittelstandsfonds als auch beispielsweise der NRW.Bank Venture-Fonds für



Christoph Büth



Foto: PantherMedia/Thomas Uhlenberg

Medienhafen Düsseldorf

junge Technologieunternehmen sind als Tochtergesellschaften der NRW.Bank eigenständig und somit unabhängig von externen Kapitalgebern, was ein langwieriges Fundraising erspart. Damit sind wir also in vielerlei Hinsicht nicht der klassische Private-Equity-Kapitalgeber.

Unternehmeredition: Die weltweit unsichere konjunkturelle Weiterentwicklung und Turbulenzen an den Aktienmärkten lassen Investoren Zurückhaltung üben, das Fundraising gestaltet sich als schwierig. Auch wenn sie nicht zu den klassischen Private-Equity-Investoren gehören: Haben Sie eine Einschätzung, wie es weitergeht?

Büth: Derzeit herrscht am Markt kein ganz einheitliches Bild. Bei einigen Fonds war die bisherige Performance sehr zufriedenstellend, und dementsprechend gibt es wenige Probleme, Folgefonds aufzulegen. Bei Fonds, die sich nicht erfolgreich entwickelt haben, kann die Situation aber zur Herausforderung werden. Es wird sich zeigen, ob ihnen ein erneutes erfolgreiches Fundraising gelingt. So gesehen befinden wir uns momentan weder in einem Katastrophenszenario noch in einer Situation, in der alle Vorzeichen auf Wachstum stehen.

Unternehmeredition: Aber führt dieses Auf-und-Ab im Fundraising nicht auch zu großer Verunsicherung innerhalb der Branche?

Büth: Nachdem wir zwei sehr gute Jahre hinter uns haben, trübt sich die Konjunktur aktuell ein. Alleine daraus lassen sich jedoch keine Schlüsse über das Investitions- und Fundraising-Verhalten ziehen. Vielmehr können auch fondsspezifische und externe Faktoren, insbesondere die jeweils aktuellen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für Investoren

und Fondsmanager, zu Unsicherheit und somit zu Schwankungsverhalten innerhalb der Branche führen.

Unternehmeredition: Gleichzeitig wurde dieses Jahr bisher recht verhalten im Buyout-Bereich investiert: Laut BVK-Halbjahreszahlen waren es 1,16 Mrd. EUR. Inwieweit hat die Gesamtsituation Auswirkungen auf den Mittelstand? Inwieweit ist davon Ihr Investitionsverhalten betroffen?

Büth: Es stimmt, die Zahlen der Unternehmen spiegeln nicht mehr die positive Stimmung von 2011 wider. Für 2012 sehen wir weiterhin eine ordentliche Entwicklung, jedoch mit deutlich reduziertem Wachstum und nicht selten auch mit Planverfehlungen. Wachstumsraten werden sich also nach unten anpassen. Die Situation wirkt sich insgesamt nicht auf unser Investitionsverhalten aus, wir haben auch in diesem Jahr wieder stark in erfolgreiche Mittelständler investiert. Das wird voraussichtlich auch so bleiben, denn unser Beteiligungsportfolio wollen wir weiter ausbauen.

Unternehmeredition: Was sind hier Ihre Pläne für die nächsten zwölf Monate?

Büth: Wir sind weiterhin aktiv am Markt und suchen erfolgreiche Mittelständler in NRW. Dabei sind wir offen für flexible Eigenkapitalösungen und nicht auf eine bestimmte Form der Beteiligung festgelegt. Wenn beispielsweise eine Minderheitsbeteiligung nicht in Frage kommt, ist für uns die Einigung auf eine mezzanine Lösung grundsätzlich möglich.

Unternehmeredition: Herr Büth, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Verena Wenzelis.
verena.wenzelis@unternehmeredition.de

WAS KOSTET 1 kWh* IN 2015?

*Kilowattstunde

WIR WISSEN ES NICHT. ABER WIR KÖNNEN IHNEN SCHON HEUTE 60-80% EINSPARUNG DURCH UMSTELLUNG AUF LED BELEUCHTUNG BIETEN.



ecobility

WIR SPAREN IHRE ENERGIE.

Planung | Realisierung | Finanzierung
www.ecobility.com | Tel: +49 89 7244 9200
Deutschland | Österreich | Schweiz

Totgesagte leben länger!

Traditionelle Instrumente zur Absicherung von Exporten erfreuen sich nach wie vor einer hohen Beliebtheit

Von Florian Seitz, Abteilungsleiter Trade Finance, BayernLB

Deutschland ist eine der weltgrößten Exportnationen. Aber der Verkauf von Waren im Ausland ist für den Mittelstand mit spezifischen Risiken verbunden, insbesondere dann, wenn mit dem Abnehmer im Ausland noch keine Geschäfte abgeschlossen wurden oder wenn wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen im Absatzmarkt volatil sind. Doch die Gefahr von Zahlungsausfällen lässt sich absichern.

Fragile politische Lage in einigen Staaten

Es war der Export, der Industrienationen wie Deutschland über die schlimmsten Zeiten der Finanzkrise half. Dabei stabilisierten nicht nur aufstrebende Abnehmerländer wie Brasilien, Russland, Indien und China die deutschen Ausfuhren. Für den Mittelstand traten auch verstärkt Chancen in Ländern auf, die nicht jeden Tag in den Medien präsent sind: Thailand und Malaysia beispielsweise. Aber auch Staaten wie Aserbaidschan oder Kasachstan wiesen ein beeindruckendes Wirtschaftswachstum auf. Exportorientierten Unternehmen eröffneten sich dadurch neue Absatzchancen. Doch zugleich stiegen in anderen Märkten die Risiken, die politische und wirtschaftliche Situation in vielen Ländern ist heute fragiler als noch vor einigen Jahren. So kämpft etwa Vietnam seit Monaten mit einer Bankenkrise und die Lage in einigen Ländern Nordafrikas hat sich nach dem arabischen Frühling nur bedingt stabilisiert. Die volatilen Rahmenbedingungen veranlassen viele Exporteure dazu, ihre Verkaufserlöse einem ständigen Risikomanagement zu unterziehen. Gerade in den Ländern der „zweiten Reihe“, in denen kaum ein Mittelständler über Tochtergesellschaften verfügt, ist bei der Ausgestaltung von Zahlungsbedingungen aufgrund des fehlenden Know-hows über Land



Florian Seitz

und Käufer Vorsicht geboten. Insbesondere beim Export von Investitionsgütern mangelt es häufig an regelmäßigen Geschäftserfahrungen mit einzelnen Abnehmern. Der Grund dafür ist, dass diese Kunden nicht permanent Ware abnehmen, sondern zwischen einzelnen Investitionsentscheidungen oftmals sehr viel Zeit vergeht, in der sich die wirtschaftliche Situation der Unternehmen stark verändern kann.

Akkreditiv bleibt „Instrument der Stunde“

Risiken, die sich hieraus ergeben, können Exportunternehmen jedoch mit dem zielgerichteten Einsatz traditioneller Absicherungsinstrumente begegnen (siehe Kasten S. 78). Hier ist insbesondere das Akkreditiv hervorzuheben – auch wenn es aufgrund der „antiquiert“ erscheinenden Prozesse zuletzt immer wieder als „austerbende Spezies“ bezeichnet wurde. Die Realität zeigt ein anderes Bild, getreu dem Motto: Totgesagte leben länger! Für hochvolumige Exporte von Investitionsgütern ist das (bestätigte) Akkreditiv nach wie vor das Instrument der Stunde. Der Übergang am Recht der Ware durch die Dokumente unter Einbindung der Banken von Importeur und Exporteur stellen eine nach wie vor sehr wichtige Funktion dar. Zudem ist das Akkreditiv ein sehr flexibles Instrument, das den meisten Vertragskonstellationen Rechnung trägt.

ZUR PERSON: FLORIAN SEITZ

Florian Seitz leitet die Abteilung Trade Finance der BayernLB am Standort Nürnberg. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Trade und Export Finance, die er in Deutschland, Hongkong und Shanghai erwerben konnte. Die BayernLB ist gemeinsam mit ihrer Konzerntochter Deutsche Kreditbank (DKB) einer der großen Finanziere des Mittelstands in Deutschland. www.bayernlb.de

Die mittelständischen Beteiligungsgesellschaften – Mehr Freiräume für Innovation und Wachstum

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

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

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

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

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

BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH
www.baybg.de

Bremer Unternehmensbeteiligungsgesellschaft mbH
www.bug-bremen.de

BTG Beteiligungsgesellschaft Hamburg mbH
www.btg-hamburg.de

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

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Mecklenburg-Vorpommern mbH
www.mbm.v.de

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

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

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

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen mbH
www.mbg-sachsen.de

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

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

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbH
www.mbg-thueringen.de

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



Neue BPO-Methode als Alternative

Ein interessantes neues Instrument zur Risikoabsicherung stellen die jüngst von der Internationalen Handelskammer in Paris (ICC) veröffentlichten Vorschriften der „Bank Payment Obligation“ (BPO) dar. Ähnlich wie bei einem Akkreditiv gibt die Bank des Importeurs ein unwiderrufliches Zahlungsverprechen ab auf Basis eines unbesicherten Geschäfts. Dieses Zahlungsverprechen kann in jeder Phase eines Geschäfts abgegeben werden und kann so als Sicherheit sowohl in der Vor-Versandphase als auch eines Zahlungszieles fungieren. Grundlage für das Entstehen der Verpflichtung bilden die Transaktionsdaten eines Geschäfts.

Weniger Verwaltungsaufwand

Der Vorteil der BPO-Methode: Der aufwändige Austausch von Dokumenten entfällt. Zudem kann eine Integration in die ERP-Systeme der Kunden zusätzliche Effizienzgewinne im Einkauf oder in der Finanzverwaltung schaffen. Auf der anderen Seite ist die technische Anbindung dieses Modells aufwändig und in der Praxis noch nicht verbreitet. Dennoch: Der BPO-Ansatz eignet sich insbesondere für Geschäftsbeziehungen zwischen Käufer und Verkäufer, die auf mittleren Auftragsgrößen und einer hohen Anzahl an wiederkehrenden Transaktionen fußen. Gerade im Geschäft mit asiatischen Partnern ist mit einem Durchbruch von BPO zu rechnen.

WESENTLICHE INSTRUMENTE ZUR RISIKOABSICHERUNG BEI EXPORTGESCHÄFTEN

Anzahlung:

Je nach Höhe der Anzahlung reduziert der Exporteur direkt sein Zahlungsausfallrisiko, da das Geld bereits vor Auslieferung der Ware auf dem Konto ist. In der Praxis wird die Anzahlung jedoch nur zu einem bestimmten Prozentsatz geleistet (z. B. 10, 15 oder 20%), da die Risikosituation für den Käufer entsprechend invers ist.

Zahlungsgarantien:

Die Zahlungsgarantie wird vom Käufer über dessen Hausbank zugunsten des Exporteurs erstellt. Da Garantien auf erstes Anfordern zu bezahlen sind, bieten sie eine hohe Sicherheit für den Begünstigten, sofern der Auftraggeber seinen vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommt. Anders als beim Akkreditiv ist die Inanspruchnahme einer Garantie nicht vorgesehen, sondern bildet eher den Ultima-Ratio-Fall ab.

Inkasso:

Sofern die Wertpapiere nur im Austausch gegen Zahlung an den Käufer ausgehändigt werden sollen, ist das Inkasso ein geeignetes Instrument. Allerdings trägt der Exporteur insbesondere für den Zeitraum zwischen Kaufvertragsabschluss und Zahlung das Risiko der Abnahme. Das Inkasso bietet den Vorteil einer kostengünstigen Abwicklung ohne Beanspruchung von Kreditlinien. Sofern ein Wechselinkasso gewählt wird, können auch Zahlungsziele vereinbart werden. Der Verkäufer trägt in der Regel jedoch nach wie vor das Zahlungsrisiko, der Wechsel bringt ihn aber in eine rechtlich bessere Position der Durchsetzbarkeit der Forderung.

Akkreditiv:

Das Akkreditiv ist nach wie vor ein sehr weit verbreitetes Instrument zur Abwicklung von Exportgeschäften. Der Exporteur hat den Vorteil, dass er bereits ab dem Zeitpunkt des Zugangs eines Akkreditivs die Sicherheit hat, Zahlungen von der Bank des Käufers zu erhalten – solange er die Erfordernisse des Akkreditivs erfüllt. Durch eine Bestätigung oder stille Bestätigung kann der Exporteur sowohl das politische Risiko des Landes des Käufers als auch das wirtschaftliche Risiko der Auslandsbank von einer im Land des Exporteurs ansässigen Bank abnehmen lassen.

Kreditversicherungen:

Marktfähige Risiken innerhalb kürzerer Laufzeiten (i.d.R. bis zwei Jahre) werden sehr häufig von privaten Kreditversicherern wie der Coface oder EulerHermes privat abgesichert. Die Policen sehen im Regelfall eine Eigenbeteiligung des Exporteurs bei einem Zahlungsausfall vor bei einem Deckungsanteil von bis zu 95%. Schwierigere Risiken und Risiken mit langer Laufzeit, für die es im privaten Kreditversicherungsmarkt keine Deckungen gibt, werden zumeist von den staatlichen Kreditversicherern gedeckt. Dort beträgt die Deckungsquote ebenfalls bis zu 95%.



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

Das **DVAI** steht für die im Jahr 2007 ins Leben gerufene Aufsichtsratsinitiative sowie als **German Institute of Directors (IoD Germany)** für die Qualifizierung und Professionalisierung von Verwaltungs- und Aufsichtsräten.

WWW.

Institute-of-Directors.

de

US Private Placement

Instrument der Wachstumsfinanzierung

Von Arno Fuchs und Lars Duerschlag, FCF Fox Corporate Finance GmbH

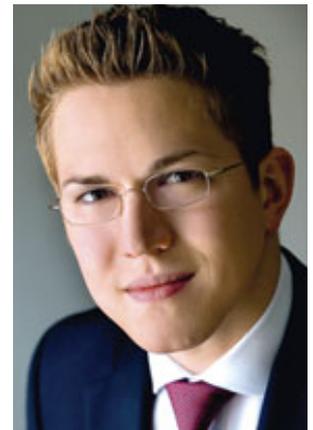
Das aktuelle Kapitalmarktumfeld wird nach wie vor stark durch die Konjunktur- und Kreditkrise in Europa und den Vereinigten Staaten beeinflusst. Die resultierende Volatilität führt zu einer Situation, in der Unternehmern der Zugang zu traditioneller Bankfinanzierung und dem Markt für öffentliche Anleihen kurzfristig und unvorhersehbar verwehrt sein kann. Probleme, grundsätzlich oder zu angemessenen Konditionen zu finanzieren, bergen besonders für stark expandierende Unternehmen signifikante Risiken: Wird hierdurch z.B. die Durchführung einer Akquisition oder einer kritischen Investition verhindert, kann sich dies im international stark verschärften Wettbewerb nachteilig auf Positionierung und wirtschaftlichen Erfolg auswirken. Für die Privatplatzierung von Fremdkapital ab einem Volumen von 50 Mio. EUR bietet sich jedoch ein Fenster, das trotz des aktuellen Marktumfelds für Wachstumsunternehmen mit einer Verschuldung von maximal 3x EBITDA und einer Eigenkapitalquote von mindestens 30% geöffnet bleibt.

Der USPP-Markt

Die Privatplatzierung von Fremdkapital – auch US Private Placement („USPP“) genannt – ist eine unregistrierte, nicht notierte, oftmals nicht mit einem Rating versehene Anleihe, die direkt bei institutionellen Investoren – vorrangig angloamerikanischen Pensions- und Lebensversicherungsunternehmen – platziert wird. Der USPP-Markt wird häufig als der langfristige Markt bezeichnet, eine Titulierung, die auf die „Buy-and-Hold“-Strategie der Investoren zurückzuführen ist. USPP-Investoren bringen die notwendige Zeit auf und haben die fachliche Kompetenz, um die jeweilige „Credit Story“ selbstständig zu eruieren und entsprechend ihrem langfristigen Investitionshorizont zu bewerten. Zeit- und kostenintensive Ratings sind daher nicht erforderlich. Der USPP-Markt ist zudem für ein breites



Arno Fuchs



Lars Duerschlag

Spektrum an Unternehmen verfügbar – börsennotierte und private Gesellschaften aus verschiedensten Branchen und Ländern zählen zu den erfolgreichen Emittenten.

Individualität und wenig Aufwand

Der individuelle Charakter dieser Platzierungsform erlaubt Emissionen mit Laufzeiten zwischen drei und 30 Jahren. Gleichzeitig herrscht hohe Flexibilität hinsichtlich der Denomination, die z.B. in EUR, USD und GBP möglich ist. Die Zins- und Rückzahlungsstruktur kann ebenfalls den jeweiligen Anforderungen des Emittenten angepasst werden und sowohl im Rahmen einer „Fixed“- als auch einer „Floating“-Verzinsung mit auflaufender oder amortisierender Struktur gestaltet werden. Abgesehen von der Vertraulichkeit bei sensiblen Informationen müssen geringe formale Anforderungen erfüllt und keine Mittel bzw. keine Zeit für die Registrierung der Emission aufgewendet werden. Emittenten schätzen die Möglichkeit, ihre Investorenbasis zu diversifizieren, sich von traditionellen Quellen der Finanzierung unabhängig zu machen, zukünftige Finanzierungsrisiken zu senken und ihre Kapitalstrukturen durch Erweiterung der Laufzeitprofile zu verbessern.

Gewachsenes Emissionsvolumen

Das Jahr 2011 stellte mit einem Gesamtvolumen von 45,4 Mrd. USD (7,1% mehr als 2010) ein weiteres Erfolgsgeschäft für den USPP-Markt dar. Das durchschnittliche

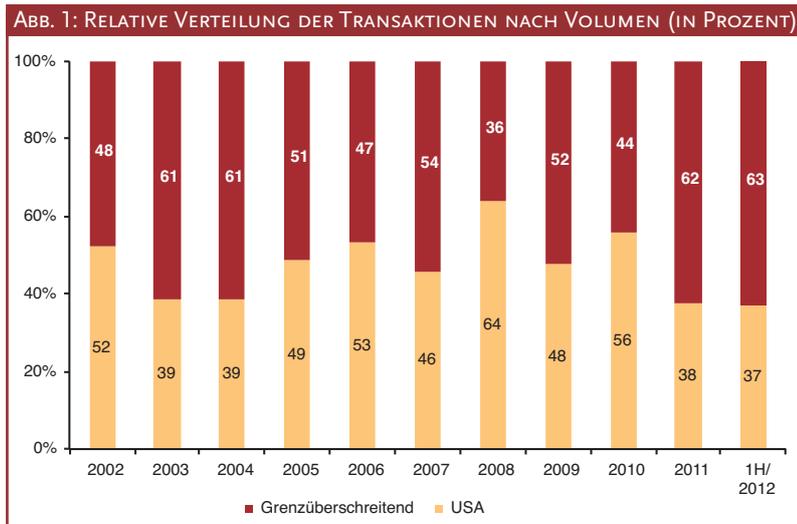
ZU DEN PERSONEN: ARNO FUCHS UND LARS DUERSCHLAG

Arno Fuchs ist Gründer und Chief Executive Officer, Lars Duerschlag Vice President bei der FCF Fox Corporate Finance GmbH mit Sitz in München. FCF ist auf die Beratung von Small- und Mid-Cap-Unternehmen zu allen Fragen der Unternehmensfinanzierung spezialisiert. www.fcfccompany.com

Transaktionsvolumen wuchs um 3,1% auf 232,9 Mio. USD. Das grenzüberschreitende Emissionsvolumen nahm um 50,5% auf 28.3 Mrd. USD zu, anteilig 62,3% am gesamten Emissionsvolumen. Traditionell stellen deutsche Emissionen ca. 4% des gesamten Emissionsvolumens dar. Die Investoren sind auf grenzübergreifende Emittenten angewiesen, um ihre Portfolios zu diversifizieren. Zusätzlich ist festzustellen, dass europäische Emissionen besonders begrüßt werden, was auf die in Europa sehr ausgeprägten rechtlichen Rahmenbedingungen und die Corporate-Governance-Kultur zurückzuführen ist. Überdies haben Investoren historisch gesehen stets auf grenzübergreifende Transaktionen zurückgegriffen, wenn die inländischen Emissionen ein vergleichsweise niedriges Volumen generieren konnten.

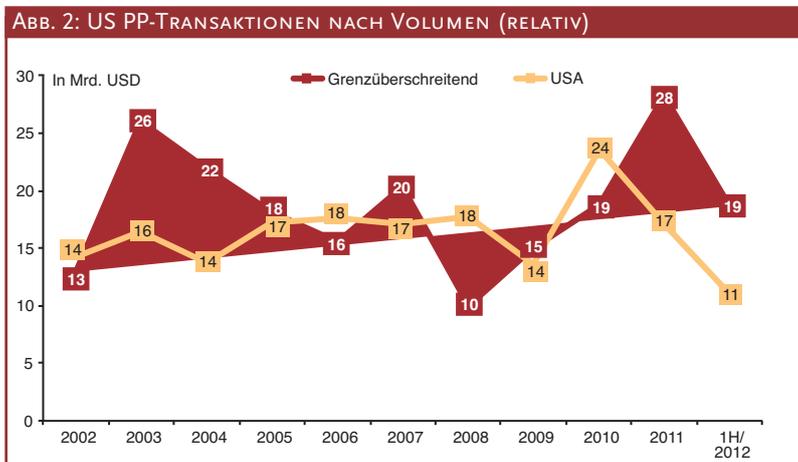
USPP-Markt für Transaktionen geöffnet

Trotz der Volatilität des Gesamtmarktes ist der USPP-Markt weiterhin für Transaktionen geöffnet, weist im ersten Halbjahr 2012 ein deutliches Wachstum an amerikanischen und nichtamerikanischen Emissionen auf



Quelle: FCF

und kann zusätzlich auf eine bereits sichtbare „Pipeline“ der Transaktionen für die kommenden Monate bauen. Die Emissionen im ersten Halbjahr belaufen sich auf insgesamt 29,6 Mrd. USD (verteilt auf 100 Transaktionen). Die Investoren schätzen die qualitativ hochwertigen und grenzübergreifenden Emissionen, um weiterhin die Vorteile der Diversifikation in ihren Portfolios reflektiert zu wissen. Der US-amerikanische Anleihenmarkt zeigt weiterhin gesunden Appetit auf Emissionen, die sinnvolle Bewertungs- und Strukturdatenpunkte bieten.



Quelle: FCF

Fazit:

Die individuellen Ausgestaltungsmöglichkeiten von USPPs, besonders in Bezug auf die flexible Emissionswährung, Zins- und Rückzahlungsstruktur, die langen Laufzeiten sowie den vergleichsweise zeit- und kostengünstigen Transaktionsprozess, ermöglichen insbesondere international expandierenden Unternehmen die Sicherung der Wachstumsfinanzierung, ohne die Umsetzung der Wachstumsstrategie zu vernachlässigen.

Internationale Schlüsselpositionen

Paradigmenwechsel bei Personalentscheidungen

Von Adrian Gawlowski, Geschäftsführender Gesellschafter,
LSG & Kollegen GmbH

Mit der wachsenden Bedeutung der ökonomischen Verflechtungen mit internationalen Märkten setzt sich in deutschen Unternehmen ein Paradigmenwechsel durch: Statt mit Managern aus dem deutschen Mutterhaus, besetzen sie Schlüsselpositionen ihres internationalen Geschäftes in wachsendem Maße mit lokalen Managern. Hohe Kosten, begrenzte Dauer sowie hohe Misserfolgsraten sprechen gegen Entsendungen. Allerdings kann eine erfolgreiche Lokalisierung des Managements im Ausland nicht schnell geschehen, birgt sie doch einige Risiken.

Herausforderung Joint Venture

Eine Herausforderung erscheint in der Komplexität von Joint Ventures, wie sie viele Unternehmen mit internationalen Partnern eingehen. Hier ist der Einfluss auf Organisations- und Personalentscheidungen limitiert. Unter Mangel an gegenseitigem Vertrauen werden suboptimale, stark auf Kontrolle ausgerichtete Strukturen etabliert und in spärlich operationalisierbaren JV-Verträgen festgeschrieben. Bei der Besetzung von Managementfunktionen spielen politische Aspekte oft eine größere Rolle als die Eignung des Kandidaten. Um dem entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, die Besetzungsentscheidungen sorgfältig im Aufsichtsrat des Joint Ventures vorzubereiten. Dies geschieht, indem man auch in diesem Bund eine Vertrauenskultur schafft. Diese kann dahingehend ausgestaltet werden, dass JV-Mitarbeiter temporär Projekte im deutschen Mutterhaus übernehmen oder gar ganze Karriereschritte absolvieren. Die Anreizeffekte auf die Führungskräfte im Joint Venture sind hinsichtlich der Wirkung auf Kooperationswilligkeit und Loyalität kaum zu überschätzen. Im Idealfall wird angestrebt, die Effektivität der Management-Teams sowie des Aufsichtsrates

durch unabhängige Dritte evaluieren zu lassen.

Die Managementlücke überbrücken

Bei der Suche nach qualifizierten, internationalen Mitarbeitern stehen deutsche Unternehmen vor großen Herausforderungen. So herrscht in vielen ausländischen Standorten ein Mangel an Führungskräften. Je größer die Anforderungen hinsichtlich Komplexität, Führungsumfang und strategischer Ausrichtung sind, desto weiter klappt die Schere zwischen Nachfrage und Angebot auseinander. Die bestehende Managementlücke wird allerdings häufig überbewertet. Das liegt vor allem daran, dass der Markt für internationale Führungskräfte zu wenig verstanden wird. Zu gering ist die Erfahrung im ausländischen Markt, zu sehr unterscheidet sich dessen Dynamik und regionale Disparität von den angestammten Märkten und zu andersartig sind die Motive der potenziellen Führungskräfte. Die daraus resultierende Verunsicherung führt zu übereilten und falschen Personalentscheidungen.



Adrian Gawlowski

Fazit:

Besetzungen sollten nach der Maxime „Qualität vor Geschwindigkeit“ getroffen werden. Eine konsequente Bewertung entlang der Erfahrungen, der Kompetenzen und des Potenzials der Führungskraft im Kontext des jeweiligen Marktes ist von größter Wichtigkeit. Die Wahrnehmung internationaler Führungskräfte ist häufig positiv überzeichnet, da ein westlicher Habitus und exzellente Sprachkenntnisse oft mit einer hohen Managementkapazität gleichgesetzt werden. Nicht selten beeindruckende eloquente, lokale Führungskräfte zwar das Management in Deutschland, sind aber im lokalen Marktumfeld wirkungslos.

ZUR PERSON: ADRIAN GAWLOWSKI

Adrian Gawlowski ist geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatung „Liebe Sutor Gawlowski“. Die LSG & Kollegen GmbH berät Unternehmen nachhaltig und international bei der Suche, Selektion und Integration von herausragenden Persönlichkeiten auf obersten Ebenen. www.liebesutorgawlowski.de

International führen

Strategische Personalentwicklung im weltweiten Geschäft

Von Dr. Kai B. Schnieders, Geschäftsführer, Carl Duisberg Centren

Viele deutsche Firmenvertreter, die weltweit tätig sind, klagen über Reibungsverluste, Spannungen und Missverständnisse bei der Zusammenarbeit mit internationalen Geschäftspartnern. Schlimmstenfalls scheitern Geschäftschancen. Oft liegt dies an falschen Erwartungshaltungen – vielleicht aus Unwissenheit über kulturelle Eigenheiten? Die Vermittlung von interkultureller Kompetenz wird daher für die strategische Personalentwicklung in Zeiten zunehmender internationaler Zusammenarbeit immer wichtiger. Entscheidend ist, Mitarbeitern eine globale Denkrichtung zu vermitteln, die Werte und Normen anderer Kulturen versteht. Führungskräfte sollten hierbei eine strategische Position einnehmen und Vorbild sein.

Ein „global mindset“ ist notwendig für alle

Führungskräfte und Manager haben noch zu wenig Vorstellung vom Inhalt und konkreten Nutzen des interkulturellen Lernens für sich selbst und ihre Mitarbeiter. „Es wird immer offensichtlicher, dass die übliche Durchführung von Seminaren zu Fremdsprachen, Sitten und Länderdaten als Teil der Fortbildungsangebote nicht mehr ausreicht. Es bedarf zudem der Vermittlung eines ‚global mindset‘ bei Führungskräften und Mitarbeitern“, so Martin Spilker, Direktor des Programms „Unternehmenskultur in der Globalisierung“ der Bertelsmann Stiftung. Unternehmen können es sich immer weniger leisten, unnötige Kosten zu verursachen und Umsätze zu verpassen.

Brennpunkt interkulturelle Schnittstellen

Aktuell gehen zum Beispiel viele international agierende Firmen aus Deutschland dazu über, im Ausland Mitarbeiter vor Ort einzustellen. Das Modell der Langzeitentsendungen von Managern und technischen Spezialisten aus

Deutschland, die oft mehr schlecht als recht mit Sprachkursen und im besten Fall kulturspezifischen Seminaren auf ihren Auslandseinsatz vorbereitet wurden, hat sich in den letzten Jahrzehnten nicht bewährt. Mit dem Einstellen lokal ansässiger Mitarbeiter hofft man, interkulturelle Konflikte umgehen zu können, verlagert diese damit jedoch nur auf andere Schnittstellen. Das Thema interkulturelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter bleibt unberührt, obwohl dies die Aufgabe strategisch verantwortlicher Führungskräfte wäre.



Dr. Kai B. Schnieders

Kick-off-Meeting und Videokonferenzen

International agierende Fach- und Führungskräfte erhalten heute im Idealfall prophylaktisch ein kulturspezifisches Training und eventuell einen Sprachkurs, und das muss reichen. Oft gibt es nur ein Kick-off-Meeting mit allen Beteiligten und anschließend ein paar Videokonferenzen. Auf Folgetrainings wird verzichtet, es sei denn, Probleme tauchen auf. Dann ist es jedoch oft schon zu spät. International aufgestellte Projekte sollten von Anfang an gemeinsame Workshops beinhalten, die den regelmäßigen Austausch und die Weiterentwicklung des Teams über das Alltagsgeschäft hinaus garantieren.

Die Führungskraft als Strategie im internationalen Geschäft

International agierenden Führungskräften kommt eine wichtige Schlüsselrolle zu: als Strategie und Motivator sowie als Vorbild, das sich interkulturelles Wissen aneignet und Schulungsbedarf bei den Mitarbeitern erkennt und gezielt angeht. Weltweit tätige Unternehmen sollten dieser Tatsache bei ihrer strategischen Planung Rechnung tragen und ihre Führungskräfte danach auswählen und schulen.

ZUR PERSON: DR. KAI B. SCHNIEDERS

Dr. Kai B. Schnieders ist Geschäftsführer der Carl Duisberg Centren. Das international tätige gemeinnützige Dienstleistungsunternehmen vermittelt seit 50 Jahren Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenz und internationales Fachwissen und managt grenzüberschreitende Bildungsprojekte für Wirtschaft und öffentliche Institutionen. www.cdc.de

Europas Steuergrenzen werden durchlässiger

Chancen bei der Verlagerung des Unternehmens ins Ausland

Von Jörn Ehrsam, Steuerberater und Partner, Buse Heberer Fromm Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft

Verlagert ein Unternehmer sein Unternehmen innerhalb von Deutschland, hat dies keine steuerlichen Nachteile. Hingegen führt die Verlegung des Unternehmens, Verlagerung eines Wirtschaftsgutes oder eine Funktionsverlagerung ins Ausland zu einer Steuerbelastung, ohne dass dem Unternehmen Liquidität zufließt. Diese Aussage hatte zumindest bis jetzt seine Gültigkeit. Doch der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat in einer Entscheidung vom November 2011 zugunsten von Steuerpflichtigen entschieden, dass hier eine Ungleichbehandlung vorliegt, die nicht mit dem EU-Recht vereinbar ist. Das hat der EuGH 2012 in weiteren Entscheidungen bestätigt.

Wegzugsbesteuerung für Unternehmen

Diese Entscheidungen geben nunmehr die Möglichkeit, ganze Unternehmen oder Teile davon steuerschonend oder sogar steuerneutral ins EU-/EWR-Ausland zu verlagern, um zukünftig von einer niedrigeren Ertragsteuerbelastung im europäischen Ausland zu profitieren. Bisher hatte sich der EuGH in mehreren Urteilen mit der Wegzugsbesteuerung für natürliche Personen befasst. Darauf hat der deutsche Gesetzgeber auch mit entsprechenden Gesetzesänderungen zugunsten der Steuerbürger reagiert. Nunmehr hat der EuGH auch bezüglich der Wegzugsbesteuerung von Unternehmen ein Urteil gesprochen.

Faktor stille Reserven

In dem vom EuGH entschiedenen Fall hatte eine niederländische Kapitalgesellschaft den Verwaltungssitz nach



Jörn Ehrsam

Großbritannien verlegt, während der Satzungssitz weiterhin in den Niederlanden war. Dies hatte zur Folge, dass zukünftige Unternehmensgewinne in Großbritannien zu versteuern waren. Die Niederlande erstellten daraufhin eine Schlussabrechnung und besteuerten alle stillen Reserven (unrealisierte Buchgewinne) des Betriebsvermögens. Dies hätte zu einem Liquiditätsabfluss in Form von Steuern geführt, obwohl dem Unternehmen kein Veräußerungsgewinn und damit keine Liquidität zugeflossen ist. Der EuGH hat entschieden, dass dies gegen die Niederlassungsfreiheit verstößt, da bei einer Sitzverlegung innerhalb der Niederlande keine Aufdeckung und Versteuerung der stillen Reserven stattfindet. Der EuGH hat ausgeführt, dass selbstverständlich dem Wegzugsstaat das Besteuerungsrecht der bis zum Wegzug entstandenen stillen Reserven zusteht, aber die sofortige Einziehung der Steuer unbillig ist und die Niederlassungsfreiheit dadurch beschränkt wird. Die Steuer darf erst bei tatsächlicher Realisierung der stillen Reserven, z.B. durch Verkauf des entsprechenden Wirtschaftsgutes, erhoben werden.

Bedeutung für Deutschland

Auch in Deutschland gibt es zahlreiche gesetzliche Regelungen, die bei Verlagerung von Steuersubstrat ins Ausland eine Besteuerung der stillen Reserven fordern. Diese

ZUR PERSON: JÖRN EHRSAM

Jörn Ehrsam ist Steuerberater und Partner bei der Buse Heberer Fromm Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft und verantwortlich für den Bereich internationales Steuerrecht. Die Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater der multidisziplinären Kanzlei betreuen insbesondere mittelständische Unternehmen in Umstrukturierungs- und Gestaltungsfragen. www.buse.de

Foto: PantherMedia/Joris Van Ostaeyen



Foto: PantherMedia/Philip Lange

sog. Entstrickungstatbestände sehen die sofortige Besteuerung ohne die Möglichkeit einer Steuerstundung vor. Diese Regelungen sind gleichzusetzen mit der Schlussabrechnung in den Niederlanden und stellen somit auch einen Verstoß gegen die Niederlassungsfreiheit dar. Für vereinzelte Sachverhalte gibt es im deutschen Steuerrecht die Möglichkeit, die Steuer auf fünf Jahre zu stunden, aber auch hier ist anzuzweifeln, dass diese Regelungen konform mit dem EU-Recht sind.

Bedeutung für die Unternehmer und Unternehmen

Mit diesem Urteil und den Folgeentscheidungen bieten sich Gestaltungsmöglichkeiten, die es Unternehmen ermöglichen, die Ertragssteuerbelastung deutlich zu senken. Die Verlagerung eines Produktionsunternehmens ins Ausland ist ein komplexer Vorgang, bei dem die steuerlichen Gründe eine geringere Bedeutung haben. Vielmehr werden hier Produktivfaktoren die ausschlaggebenden Gründe für den Wegzug liefern. Dennoch könnten auch solche Unternehmen nunmehr steuerschonend ins Ausland verlagert werden. Weniger komplexe Unternehmen oder einzelne Wirtschaftsgüter können hingegen relativ einfach ins Ausland verlagert werden. Im o.g. EuGH-Urteil war im Betriebsvermögen der Gesellschaft lediglich eine Fremdwährungsforderung, die ohne größeren administrativen Aufwand in das ausländische Betriebsvermögen verlagert werden konnte. War es bisher einem deutschen Unternehmer oder Unternehmensgruppe wirtschaftlich nicht möglich, z.B. die Patentverwertungsgesellschaft in ein steuerlich attraktives EU-/EWR-Land zu verlagern, da die Versteuerung der stillen Reserven die laufenden Gewinne der nächsten fünf bis zehn Jahre „aufgefressen“ hätte, öffnet die EuGH-Rechtsprechung nunmehr einen gangbaren Weg.

Was zu beachten ist

Im Steuerrecht gibt es selten eine Eindimensionalität. Vielmehr sind mehrere Aspekte hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit zu prüfen. Entscheidet sich ein Unternehmen oder ein Unternehmer, eine Verlagerung

vorzunehmen, muss unter anderem geklärt werden, mit welchem Wert der ausländische Staat das verlagerte Vermögen ansetzt. Im optimalen Fall setzt der ausländische Staat den Verkehrswert an, und zwar den gleichen Verkehrswert, den die deutschen Steuerbehörden heranziehen. Bleibt der ausländische Staat jedoch unter dem Verkehrswert, kommt es bei einer späteren Veräußerung zu einer Doppelbesteuerung. Ein solcher Aspekt muss vor der Verlagerung mit der ausländischen Steuerbehörde geklärt werden. Auch ist bei der Entscheidung einer Verlagerung zu berücksichtigen, dass Wertminderungen ab dem Zeitpunkt des Wegzugs im Zuzugsstaat anfallen. Zu prüfen ist, ob diese Verluste dann in irgendeiner Art und Weise dort auch steuerlich geltend gemacht werden können.

Fazit:

Im Gegensatz zu den Regierungen der einzelnen Mitgliedstaaten, die mit aller Macht versuchen, die Steuergesetze vor den Einflüssen Europas zu schützen, hat der EuGH eine Sichtweise auf Europa als Ganzes und setzt diese in seine Entscheidungen auch zugunsten der Steuerbürger um. Der Gesetzgeber und die Finanzverwaltung werden das EuGH-Urteil nur so weit wie nötig in die deutschen Steuergesetze aufnehmen. Zudem interpretieren Vertreter der deutschen Finanzverwaltung und der Koalitionsfraktionen das Urteil profiskalisch und sind der Auffassung, dass der Steueranspruch zwar zu stunden ist, aber im Gegenzug dafür Zinsen und eine Sicherheitsleistung verlangt werden können. Diese Auffassung stellt derzeit noch eine Unsicherheit dar. Es ist jedoch davon auszugehen, dass auch diese Unsicherheiten in den noch anhängigen Verfahren beim EuGH demnächst geklärt werden. Erfreulich ist auch, dass es weitere EuGH-Entscheidungen gibt, die eine Grundlage bieten, einen großen Kostenblock, nämlich die Ertragsteuern, zu reduzieren. Interessant könnte z.B. für Immobiliengesellschaften die identitätswahrende Sitzverlegung (VALE-Entscheidung) sein.

Grenzüberschreitende Verlustnutzung

Wie im Ausland entstandene Verluste steuerlich im Inland geltend gemacht werden können

Von Dr. Annette Zitzelsberger, Partner,
Schlecht und Partner Wirtschaftsprüfer Steuerberater

Ein Auslandsengagement ist nicht immer von wirtschaftlichem Erfolg gekrönt. Entstehen in der ausländischen Einheit Verluste, stellt sich die Frage, ob diese zumindest steuerlich nutzbar gemacht werden können, womöglich durch eine Verrechnung mit Gewinnen im Inland. Der europäische Gerichtshof (EuGH) hat zu diesem Thema in den letzten Jahren eine Reihe von Entscheidungen getroffen, die den Spielraum der Verlustnutzung zwischen den Ländern der Europäischen Union (EU) solange abstecken.

Abhängigkeit von der Organisationsform

Ob ein im EU-Ausland entstandener Verlust in Deutschland steuerlich geltend gemacht werden kann, hängt auch von der Organisationsform der EU-ausländischen Einheit ab: Handelt es sich um einen rechtlich unselbstständigen Ableger des deutschen Stammhauses – eine sog. Betriebsstätte – oder wurde im EU-Ausland eine rechtlich und steuerlich selbstständige Kapitalgesellschaft gegründet? Verluste einer EU-ausländischen Betriebsstätte waren lange Zeit nicht bei der Besteuerung des inländischen Stammhauses berücksichtigungsfähig, weil Doppelbesteuerungsabkommen die Besteuerung von Gewinn und Verlust der Betriebsstätte in der Regel dem Staat zuweisen, in dem die Betriebsstätte liegt. Der EuGH hat diesen Grundsatz dahingehend eingeschränkt, dass Verluste, die im Betriebsstättenstaat endgültig nicht steuerlich nutzbar sind – sog. finale Verluste –, bei der Besteuerung des inländischen Stammhauses zu berücksichtigen sind.

Definitionsprobleme

Der Bundesfinanzhof (BFH) als oberstes deutsches Steuergericht und die deutsche Finanzverwaltung sind sich aber nicht einig, unter welchen Voraussetzungen finale

Verluste vorliegen. Während der BFH den Abzug von EU-ausländischen Verlusten in dem Jahr zulässt, in dem die Betriebsstätte übertragen, eingestellt oder in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt wird, will die Finanzverwaltung einen Verlust bei Aufgabe oder Umwandlung nicht anerkennen. Faktisch verbleibt kein Fall eines finalen Verlusts, und der Steuerpflichtige muss den Klageweg beschreiten, um die steuerliche Berücksichtigung zu erreichen. Verluste von EU-ausländischen Tochtergesellschaften sind lt. EuGH für die steuerliche Anerkennung ebenfalls im Hinblick auf ihre Finalität zu prüfen. Allerdings dürfen die Mitgliedsstaaten der rechtlichen und steuerlichen Eigenständigkeit von Kapitalgesellschaften (im Unterschied zu Betriebsstätten) Rechnung tragen. Eine Organschaft, d.h. die steuerliche Zusammenfassung von Gewinnen und Verlusten von Konzerngesellschaften, die durch einen Ergebnisabführungsvertrag verbunden sind, darf daher auf inländische Beteiligte beschränkt bleiben.

Vorbild Gruppenbesteuerung

In Übereinstimmung damit hat der BFH entschieden, dass eine grenzüberschreitende Organschaft nur denkbar ist, soweit eine deutsche Gesellschaft sich mit einem Ergebnisabführungsvertrag an eine ausländische Muttergesellschaft bindet. Dänemark, Frankreich, Italien und Österreich haben mit der sog. Gruppenbesteuerung einen Weg gewählt, bei dem für Besteuerungszwecke im Rahmen einer wirtschaftlichen Betrachtung das steuerliche Ergebnis für die gesamte Gruppe bei der Konzernmutter ermittelt wird. In Deutschland wird das Thema grenzüberschreitende Verlustverrechnung aktuell bleiben, denn viele Aspekte bestehender Vorschriften gelten als europarechtswidrig. Gleichzeitig soll das Steueraufkommen nicht durch die vorbehaltlose Berücksichtigung ausländischer Verluste geschmälert werden.



Dr. Annette Zitzelsberger

ZUR PERSON: DR. ANNETTE ZITZELSBERGER

Dr. Annette Zitzelsberger ist Steuerberaterin und Fachberaterin für internationales Steuerrecht bei Schlecht und Partner Wirtschaftsprüfer Steuerberater in München. Die Sozietät berät mittelständische Unternehmen und Privatpersonen in betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Belangen. www.schlecht-partner.de



DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHES
INTERIM MANAGEMENT E.V.

DER

ENTSCHEIDENDE

ERFOLGSFAKTOR

Interim Management: Holen Sie sich Erfahrung ins Unternehmen

Der Aufbau einer neuen Produktionsstätte in Fernost? Die Leitung der IT-Abteilung in Südafrika? Hier sind Auslands- und Umsetzungserfahrung sowie soziale Kompetenz gefragt.

Interim Manager haben diese Erfahrungen und arbeiten direkt im Unternehmen mit. Sie beraten nicht nur, sondern setzen auch die Konzepte um. Dadurch geben sich Theorie und Praxis die Hand. Der Interim Manager ist somit Ihr Erfolgsfaktor, um schnell zum Ziel zu kommen.

Über die DDIM

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

Hier erfahren
Sie mehr:

Internationale Aktivitäten
von Interim Managern unter
www.ddim.de/international

Kontakt

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

Alternative Risiko-Management-Lösungen

Besonderheiten bei Cross-Border M&A-Transaktionen

Von Ruprecht Frhr. v. Maltzahn und Prof. Dr. Christoph v. Einem, White & Case LLP

Der Käufer eines Unternehmens ist hinsichtlich der im Rahmen des Kaufvertrags (SPA) vom Verkäufer dem Käufer regelmäßig abzugebenden Garantien hinsichtlich Zustand, Umfang und Begebenheiten des dem Käufer verkauften Unternehmens (Targets) stark interessiert, dass die im Garantiefall entstehenden Zahlungsverpflichtungen des Verkäufers durch diesen erfüllt werden (können) oder er zumindest einen angemessenen Ausgleich als Ersatz erhält. Gleichzeitig sind Verkäufer nur sehr begrenzt gewillt, sich einer Garantiefhaftung über ein gewisses Maß (Zeit und Höhe) hinaus auszusetzen. Der Lösung dieses „Interessenkonflikts“ dient der vorliegende Beitrag.

Zahlungsausfallrisiken für den Käufer

Ein Zahlungsausfallrisiko des Käufers lässt sich in einem ersten Schritt anhand folgender Kriterien ermitteln: Geschäftstätigkeit des Verkäufers nach Abschluss des SPA in Deutschland oder nur (ausländische) substanzlose Holding, realistische Vollstreckbarkeit eines Zahlungsurteils am Sitz des Verkäufers (andere Jurisdiktion), Solvenz des Verkäufers, tatsächliche Lage von Vermögen und Entscheidungsgewalt des Verkäufers (z.B. bei der Muttergesellschaft bzw. anonymen Investoren), anderweitige Entzugsmöglichkeiten des Verkäufers hinsichtlich seiner Zahlungsverpflichtungen.

Lösungsmöglichkeiten

Um die abweichenden Interessenlagen in Einklang zu bringen, sind folgende Maßnahmen denkbar: Verringerung

ZU DEN PERSONEN: RUPRECHT FRHR. V. MALTZAHN UND PROF. DR. CHRISTOPH V. EINEM

Ruprecht Frhr. v. Maltzahn, Rechtsanwalt, arbeitet neben seiner Dissertation als Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Mergers & Acquisitions des Hamburger Büros von White & Case. Prof. Dr. Christoph v. Einem ist Rechtsanwalt und Partner im Münchener Büro von White & Case und berät in den Fachgebieten Mergers & Acquisitions, Private Equity/Venture Capital und Gesellschaftsrecht. Die internationale Anwaltssozietät ist an 38 Standorten in 26 Ländern vertreten, in Deutschland in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg und München. www.whitecase.com



Ruprecht Frhr. v. Maltzahn



Prof. Dr. Christoph v. Einem

des Kaufpreises bei kleinerem/keinem Garantiekatalog, was jedoch nicht das gesamte wirtschaftliche Risiko des Käufers abdecken kann und von der Bereitschaft des Verkäufers abhängt. Ebenso kommen Ratenzahlungen des Kaufpreises (während des Garantiezeitraums) verbunden mit Aufrechnungsmöglichkeiten für den Käufer in Frage. Denkbare Bank- oder Konzerngarantien verursachen weitere Kosten und können in ihrer Werthaltigkeit nachlassen.

Treuhandkonten und Aktienpakete

Als klassische und international bewährte Absicherungsmöglichkeit dienen Treuhandkonten oder Aktienpakete. Zahlungsansprüche des Käufers werden aus dem Treuhandkonto oder aus den Gewinnen von Aktienverkäufen bedient. Nach Ende des Garantiezeitraums gehen die verbleibenden Gelder bzw. Aktien an den Verkäufer. Die Verfügbarkeit der Treuhandkonten wird an objektive Voraussetzungen geknüpft. Allerdings bindet die Deponierung von erheblichen Geldbeträgen auf Treuhandkonten anderweitig ggf. dringend benötigte Liquidität.

Garantieversicherungen

Immer häufiger, gerade bei Cross-Border-Transaktionen, kommen jedoch Garantieversicherungen zum Einsatz. Unabhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung ersparen Garantieversicherungen dem Verkäufer die Deponierung von Teilen des Kaufpreises auf Treuhandkonten und ermöglichen ihm einen maximalen Verkaufserlös und einen endgültigen und „sauberen“ Ausstieg, dem Käufer bieten sie finanziellen Schutz sowie die Möglichkeit zur Verbesserung des Kaufangebots. Zwar wird der Versicherer je nach Einzelfall ein Mitspracherecht bei der Ausgestaltung des SPA oder zumindest ein Einsichtsrecht in relevante Dokumente insbesondere aus der Due Diligence fordern, gleichwohl überwiegen regelmäßig die Vorteile für Verkäufer und Käufer, Haftungsrisiko bzw. Ausfallrisiko zu minimieren bzw. drastisch zu begrenzen.

Sieht so Ihr Nachfolger aus ?*



Foto: Andrei Vorobiev/Fotolia

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

Abonnieren Sie **bis 31.12.** die Unternehmeredition
und Sie erhalten **kostenlos** das Buch
„Das Unternehmen Stollwerck“
von Angelika Epple.

www.unternehmeredition.de/abo

Unternehmer
Edition

Know-how für den Mittelstand

Produktionsstandort China

Erfolgsfaktor Lokalisierung der Supply Chain

Von Gerald Boess, Geschäftsführer, Kerkhoff Consulting International

„China zieht immer noch“ – so flapsig könnte man die weiterhin hohe Relevanz Chinas für Investoren betiteln. Dies gilt auch für deutsche Unternehmen, die weiterhin Produktionsstandorte in China gründen und zugleich ihre Supply Chain vor Ort lokalisieren. Hintergrund dabei ist nicht nur der steigende Kostendruck, sondern vor allem die Erweiterung der Absatzmärkte. Denn China ist längst weitaus mehr als nur Global-Sourcing-Land: Die stetig steigende Kaufkraft der Chinesen und das zunehmende Interesse an westlichen Gütern hat China vor allem auch als Absatzmarkt interessant gemacht. Doch die Konkurrenz ist groß, der Erfolg nicht selbstverständlich.

Produktanpassung – Basis für einen möglichen Erfolg

Als Erstes muss entschieden werden, welche Produkte und Qualität am chinesischen Markt abgesetzt werden können. Erfolgreich sind dabei nur Unternehmen mit Produkten, die den örtlichen Gegebenheiten entsprechen und preislich marktkonform sind. Viele machen jedoch den Fehler, deutsche Standards einführen zu wollen. Diese Produkte sind für die chinesischen Abnehmer jedoch oft überspezifiziert, besitzen häufig keine marktgerechten, funktionalen und qualitativen Spezifikationen. Der oft gehörte Spruch „Deutsche Qualität setzt sich durch“ gilt nur bedingt: 50% Mehrkosten zum Konkurrenten aus China können auch bei deutschen Hightech-Produkten dem chinesischen Kunden kaum vermittelt werden. Daher gilt, das Produktportfolio im aktiven Austausch mit Vertrieb, Technik und Einkauf auf den Zielmarkt perfekt abzustimmen und weitere Maßnahmen für die Komplexitätsreduzierung und Portfoliobereinigung zu finden.

ZUR PERSON: GERALD BOESS

Gerald Boess (g.boess@kerkhoff-consulting.com) ist Geschäftsführer von Kerkhoff Consulting International und in dieser Funktion zuständig für die Steuerung des Geschäfts in den Auslandsstandorten von Kerkhoff Consulting, darunter China, Indien und Südafrika. www.kerkhoff-consulting.de

Wettbewerbsfähigkeit durch lokale Ressourcen und Fähigkeiten

Um mit ihren Produkten in China wettbewerbsfähig sein zu können, müssen Unternehmen stärker lokal verfügbare Fähigkeiten und Ressourcen nutzen und ihre Einkaufsorganisation vor Ort fit machen. Wichtiger Punkt dabei ist die Qualifikation der Einkäufer wie Lieferanten gleichermaßen. Dabei bringt es wenig, Einkäufer nach europäischen Standards zu schulen, vielmehr sollten Kenntnisse um den lokalen Markt, Lieferanten und weitere Gegebenheiten in Einklang gebracht werden mit deutschen – aber an den chinesischen Markt angepassten – Qualitätsanforderungen. Hier gilt, mit Fingerspitzengefühl und Know-how den richtigen Weg zu finden. Gleiches gilt für die Wahl und Qualität der Lieferanten. Jedoch stellt es sich oft als schwierig heraus, die Zulieferer innerhalb kurzer Zeit auf ein vergleichbares Niveau zu heben. Bei strategisch wichtigen Zulieferern ist es daher sinnvoll, ein Lieferantenentwicklungsprogramm aufzusetzen.

Kooperation bei Forschung & Entwicklung

Zudem lassen sich durch eine enge Kooperation auch in Forschung & Entwicklung gemeinsam Innovationen erreichen. Doch gerade hier haben viele deutsche Unternehmen Plagiatssorgen. Mittlerweile hat jedoch in China ein Umdenken eingesetzt: Die Strategie des Kopierens als Wachstumsmotor reicht dem Reich der Mitte zukünftig nicht mehr: 2010 wurden laut der chinesischen Patentbehörde Sipo bereits weit über 1 Mio. Patente angemeldet. Sicherlich ein Ergebnis der hohen Forschungsausgaben der chinesischen Regierung. Durch die Innovationsfreudigkeit chinesischer Firmen und die einhergehende Sensibilisierung für den Schutz geistigen Eigentums hat sich die Situation erheblich gebessert. Um sich ausreichend abzusichern, sollte dennoch ein Vertrag mit Unterstützung eines entsprechend qualifizierten Rechtsanwalts erstellt werden.



Gerald Boess



13. – 14. März 2013

Aachener DIENSTLEISTUNGSFORUM

„Technologie für Dienstleistungen –
Die Zukunft erschließen und produktiv
bleiben“

- **Fachtagung**
- **Fachmesse SERVICE LIVE** mit dem Schwerpunkt „Technologien für den Service“.

Innovative Dienstleistungen ermöglichen die Entwicklung einzigartiger Problemlösungen für die produzierende Industrie, sie sind wichtige Pfeiler für die Infrastruktur und oftmals der entscheidende Impulsgeber zur Gründung neuer Unternehmen.

Insbesondere der Einsatz neuer Technologien ist wesentlicher Treiber für Innovationen in der Dienstleistungsbranche, da diese dazu beitragen können, Ihr bestehendes Dienstleistungsportfolio effizienter zu erbringen, neue Dienstleistungen hervorzubringen und Marktanteile zu sichern.

Auf dem 16. Aachener Dienstleistungsforum werden Möglichkeiten und Potenziale neuer Technologien und Lösungswege zur erfolgreichen Implementierung sowie das notwendige Change-Management aufgezeigt.

Wir hoffen, auch in diesem Jahr wieder Impulse zum Erfolg Ihrer Dienstleistungen geben zu können und laden Sie zum Austausch mit unseren Referenten und Teilnehmern ein.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.dienstleistungsforum.de

Ansprechpartner

Dipl.-Wirt.-Ing. Dirk Wagner
FIR e. V. an der RWTH Aachen
Tel.: +49 241 47705-241
E-Mail: dienstleistungsforum@fir.rwth-aachen.de



Veranstalter



in Kooperation mit



Fallstudie: Finanzinvestor erleichtert Zulieferer globale Präsenz

KTP Kunststoff Palettentechnik GmbH: Genossenschaftliches Sprungbrett nach China

Die regionale Verwurzelung genossenschaftlicher Banken muss der Unterstützung von Unternehmen bei Internationalisierungsstrategien nicht im Wege stehen. Das belegt die Beteiligung der VR Equitypartner GmbH an der KTP Kunststoff Palettentechnik GmbH: Der genossenschaftliche Finanzinvestor begleitet den saarländischen Behälterspezialisten nach China – nicht nur in finanzieller Hinsicht.

Familie gelangt mit Finanzinvestor zurück zur Mehrheit

Die Gründer hatten die Mehrheit an KTP zwischenzeitlich aus der Hand gegeben. VR Equitypartner, aus zwei Beteiligungsgesellschaften der DZ Bank und der WGZ Bank fusioniert, verhalf der Familie 2011 zur erneuten Mehrheit am Unternehmen. Der Finanzinvestor beteiligte sich mit 49,8%. „Dass die Familie auf diese Weise wieder das Sagen bekommen hat, war für uns sehr sympathisch“, sagt KTP-Gründersohn Andreas Wintrich (48), der das Unternehmen seit 2002 alleine führt. Auch der Finanzinvestor, der seine Zielgruppe im klassischen Mittelstand sieht, fühlt sich in dieser Umgebung sichtlich wohl. „Am liebsten sind uns inhabergeführte Familienunternehmen“, sagt Martin Völker, Mitglied der Geschäftsführung bei VR Equitypartner in Frankfurt am Main.

Von Auslandsaktivitäten im Kielwasser zu eigener internationaler Präsenz

Minderheitsbeteiligungen gewinnen nach Völkers Einschätzung an Bedeutung – gerade auch wegen der zunehmenden Internationalisierung. In der Autoindustrie etwa wollen große Produzenten von ihren Zulieferern ins Ausland begleitet werden. KTP kann dafür exemplarisch stehen. Als innovativer Spezialist für mehrwegfähige Transportverpackungen aus Kunststoff ist das Unternehmen ein



Kunststoffpresse des saarländischen Behälterspezialisten KTP

wichtiger Lieferant des Volkswagen-Konzerns, der sich stark in China engagiert – und die Saarländer folgen ihm. Quasi „im Kielwasser“ ihrer Kunden ins Ausland zu liefern, war für sie bisher der übliche Weg. Das hat sie in vielen Ländern bekannt gemacht. Rund 40% ihres Umsatzes erzielen sie bereits außerhalb Deutschlands – ohne eigene Büros in den jeweiligen Staaten. Sie halten es zunehmend für wichtig, selbst an Ort und Stelle zu sein – aus unterschiedlichen Gründen, von den jeweiligen nationalen Einfuhrregelungen bis zum Bedarf an schnellen Lieferungen, der von Europa aus nicht zu decken ist. Deshalb wollen sie nun die eigene Präsenz. China bildet den Auftakt.

Private Equity hilft bei Expansionsplänen

Unterstützung bei der Internationalisierung durch einen genossenschaftlichen Finanzinvestor wie im Fall von KTP kann auf den ersten Blick überraschend wirken: Schließlich gilt bei den genossenschaftlichen Banken das Regionalprinzip. Doch VR Equitypartner erlegt sich in dieser Hinsicht keine Beschränkungen auf. Das Netzwerk der Genossenschaften kann Mittelständlern nach Überzeugung von Völker auch im Ausland sogar wesentlich weiterhelfen. „Unsere Partner sind keine Kamikaze-Unternehmer“, betont er, „wir haben Familienunternehmer als vorsichtige, abwägende Leute kennengelernt.“ Bei seiner

KURZPROFIL: KTP KUNSTSTOFF PALETTENTECHNIK GMBH

Gründungsjahr:	1987
Unternehmenssitz:	Bous/Saarland
Branche:	Logistik
Mitarbeiter:	140
Umsatz 2011:	24,2 Mio. EUR
Internet:	www.ktp-online.de

genossenschaftlich orientierten Private-Equity-Gesellschaft sieht er durchaus Unterschiede zu anderen Finanzinvestoren. „Wir wollen langfristige Partner sein und sind zeitlich nicht begrenzt“, sagt er zum Beispiel. Zurzeit hält VR Equitypartner etwa 100 Engagements. Nicht selten kommen die Kontakte über regionale Volksbanken und Raiffeisenbanken zustande.

Ausblick: In anderen Staaten vom Auto zu weiteren Branchen

Trotz der Zugpferdfunktion des Volkswagen-Konzerns in China versucht KTP sein Kundenportfolio zu diversifizieren. Wintrich will für die Transportlösungen seines Unternehmens noch deutlich mehr als bisher schon auch Unternehmen anderer Branchen gewinnen. Die Frage nach dem Exit des Finanzinvestors beschäftigt ihn bisher weniger: „Daran denken wir noch nicht.“ Ähnlich stellt sich VR Equitypartner auf eine Partnerschaft für Jahre ein. Eine Haltedauer von fünf bis sieben Jahren hält Völker



Foto: KTP Kunststoff Palettentechnik

KTP versucht sein Kundenportfolio in China zu diversifizieren.

ebenso für denkbar wie eine deutlich längere Zeit, falls es die Umstände ratsam erscheinen lassen sollten.

Lorenz Goslich
redaktion@unternehmeredition.de

„CHINESISCHE MITARBEITER MÜSSEN ERST AUF IHRE LOYALITÄT GETESTET WERDEN“

INTERVIEW MIT ANDREAS WINTRICH, GESCHÄFTSFÜHRER DER KTP KUNSTSTOFF PALETTENTECHNIK GMBH

Unternehmeredition: Ist der Schritt auf den chinesischen Markt nicht auch mit großen Unsicherheiten verbunden?

Wintrich: Zweifellos ist es ein Risiko. Wir sind ja kein großer Konzern und haben nicht unendlich viele Ressourcen. Deshalb können wir nur Schritt für Schritt vorgehen. Wir fangen langsam an, erst später wird in größerem Rahmen investiert werden. Allein wäre der Schritt nach China schwierig gewesen. Ich fühle mich aber bei unserem Finanzinvestor VR Equitypartner gut aufgehoben. Alles funktioniert nur, wenn auch die Chemie zwischen den handelnden Personen stimmt, und das ist der Fall. Wir werden den Plan gemeinsam nach und nach verfeinern. Das wird aber nicht allzu lange dauern. Unser Büro in China wollen wir noch in diesem Jahr gründen und haben dabei die Großregion Shanghai im Blick. Ein Grundstück haben wir bisher noch nicht, wir werden wohl erst einmal mieten.

Unternehmeredition: Mit was für einer Belegschaft wollen Sie in China arbeiten?

Wintrich: Wir werden zunächst versuchen, unter unseren knapp 140 Mitarbeitern solche zu finden, die bereit sind, von Deutschland aus nach China zu gehen. Es sieht so aus, dass das etliche Personen gerne tun möchten. Einige haben schon ältere Kinder, da sehen sie es aus familiären Gründen nicht so sehr als Problem. Sie finden das sehr spannend. Kontakte mit den Chinesen werden wir über lokale Mitarbeiter suchen. Diese müssen erst einmal auf ihre Loyalität getestet werden. Auch die Kommunikation mit ihnen ist schwierig. Was wir vielleicht in einer halben Stunde sagen würden, dauert über einen Dolmetscher drei Stunden. Und es ist nicht sicher, ob der Dolmetscher

auch alles so übersetzt, wie wir es gesagt haben.

Unternehmeredition:

Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens und Ihre Chancen im Ausland generell ein?

Wintrich: In Europa werden nach wie vor zu viele Autos gebaut. Daher ist schwierig zu sagen, wohin die Reise in Europa geht und ob es bestimmte Autohersteller in fünf Jahren überhaupt noch geben wird. Insofern sehe ich unsere Aktivitäten in China eher als Chance für die Zukunft.



Andreas Wintrich

Unternehmeredition: Wollen Sie Ihre Präsenz auch auf andere Länder ausweiten?

Wintrich: Das muss sich zeigen. Wegen unserer begrenzten Möglichkeiten als Mittelständler werden wir kaum gleichzeitig kräftig in mehreren Ländern investieren können. Es gibt natürlich sehr interessante Märkte, die für uns in Frage kommen, so zum Beispiel in Südamerika. Aber als kleines Unternehmen kann man nicht alles gleichzeitig machen.

Unternehmeredition: Herr Wintrich, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Lorenz Goslich.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Expansion mit Beschallungssystemen

d&b Audiotechnik GmbH: International deutlich in Marketing und Vertrieb investiert

Ob Konzerte, Hauptversammlungen oder andere Großveranstaltungen – die Ansprüche an Akustik und Beschallung sind in den vergangenen Jahren immer weiter gestiegen. d&b Audiotechnik wächst in diesem Bereich international. Unterstützung fand das Unternehmen in einer Beteiligungsfinanzierung durch Odewald & Cie.

Ansprüche stark gestiegen

Ein Equipment, mit welchem in den 60er Jahren die Beatles auf Konzerttournee gingen, würde heute keine drittrangige Band mehr einsetzen wollen. Die Ansprüche, mit denen Konzerte und andere Großveranstaltungen heute gestaltet werden, sind um ein Vielfaches gewachsen und die Technik ist entsprechend komplexer. Dabei spielt auch die Software für die Regelung und Kontrolle der akustischen Signale eine zunehmende Rolle. Zu den führenden Anbietern in Europa im Bereich professioneller Beschallungslösungen – so der fachgerechte Ausdruck – zählt die d&b Audiotechnik GmbH im schwäbischen Backnang. „Wir liefern Beschallungssysteme für Veranstaltungen ab etwa 100 Besucher aufwärts – bis hoch zu 50.000 und mehr“, sagt d&b-Geschäftsführer Markus Strohmeier. Vom Bierzelt also bis zu Großkonzerten – so waren schon Madonna und die Rockband Coldplay mit d&b-Equipment auf Tour.

Verleihfirmen als Kunden

„Bis Ende der 70er Jahre waren Qualität und Handling von Beschallungsanlagen aufgrund der unterschiedlichen Systeme noch recht problematisch“, sagt Strohmeier.

KURZPROFIL: D&B AUDIOTECHNIK GMBH

Gründungsjahr:	1981
Branche:	Veranstaltungsservice/Elektronik
Unternehmenssitz:	Backnang/Baden-Württemberg
Mitarbeiterzahl:	ca. 200
Umsatz 2011:	43,5 Mio. EUR
Internet:	www.dbaudio.com



Referenzkunde von d&b Audiotechnik: das Opernhaus in Sydney.

Foto: d&b Audiotechnik

Insofern kam die Gründung des Unternehmens 1981 zur richtigen Zeit. Seitdem ist d&b Audiotechnik in einem größer werdenden Markt kontinuierlich gewachsen und hat heute etwas mehr als 200 Mitarbeiter. Die Anwendungen liegen im mobilen und im Festinstallationsbereich. Im mobilen Bereich, welcher den Schwerpunkt bei d&b ausmacht, sind die Kunden Verleihfirmen, die das Equipment von d&b kaufen und dann verleihen – z.B. für Film- und Fernsehproduktionen, Hauptversammlungen, Konzerte und andere Veranstaltungen wie z.B. den European Song Contest. Daneben läuft das Geschäft mit Festinstallationen in Gebäuden (z.B. für Durchsagen in Unternehmen oder Organisationen mit vielen Mitarbeitern, auch für Notfall- und Evakuierungsmaßnahmen), Hallen, Stadien etc. Ein Referenzkunde von d&b Audiotechnik ist z.B. das berühmte Opernhaus von Sydney.

Afinum verkaufte an Odewald

Das Unternehmen sieht sich als Premiumanbieter – auf die Autobranche übertragen „irgendwo zwischen Rolls Royce und Mercedes“ und dementsprechend auch teurer als der Durchschnitt, wie Strohmeier sagt. 2007 hatten die Gründer und die übrigen Gesellschafter ihre Anteile an die Beteiligungsgesellschaft Afinum verkauft – die dann im Jahr 2011 weiterveräußern wollte. Im Zuge des Bieterverfahrens bekam Odewald & Cie. den Zuschlag. Als Co-Investor gewann man den belgischen Investor

Cobepa. Mitbeteiligt wurden das Top-Management sowie die zweite Führungsebene. „Wir hatten uns schon sehr früh im Bieterverfahren fokussiert und uns das Unternehmen, sein Wettbewerbsumfeld und die Absatzmärkte genau angeschaut und gesehen, welche Wachstumspotenziale das Unternehmen noch hat“, erklärt Torsten Krumm, Partner und Beteiligungsmanager von Odewald.

Absatzpotenziale analysiert

Mit dem Einstieg durch Odewald & Cie. wurde die Internationalisierungsstrategie des Unternehmens forciert. Schon seit dem Jahr 2000 hatte d&b einige Tochtergesellschaften in Europa, in den USA und Japan gegründet. In vielen anderen Ländern gibt es Vertriebspartnerschaften. Odewald-Manager Krumm kennt als studierter Nachrichtentechniker und aus früheren operativen Erfahrungen das Umfeld der Branche sehr gut. Er hat die Finanzierungsrunde 2011 geleitet und ist Mitglied im d&b-Beirat. „Durch die Partnerschaft mit Odewald und die Fokussierung wollen wir eine stärkere Penetration der ausländischen Märkte erreichen“, sagt Strohmeier. Odewald investierte in das Unternehmen, um Bereiche wie Fertigung, Vertrieb, Working Capital und Marktforschung zu stärken und die Absatzpotenziale genau zu analysieren. „Unsere Branche ist nicht besonders transparent; wir

hatten bis dahin nur wenige Marketingdaten“, so Strohmeier.

Auch Akquisitionen im Visier

Inzwischen ist das Market Research abgeschlossen und das Unternehmen geht jetzt daran, den Ausbau seines internationalen Netzwerks voranzutreiben. „Die internationale Nachfrage steigt – es werden mehr Shows und Tourneen mit hohen Qualitätsstandards in allen Ländern veranstaltet“, erklärt Krumm. „Und das Festinstallationsgeschäft profitiert davon, dass der Entertainment-Faktor bei fast allen Veranstaltungen – wie z.B. auch bei den Olympischen Spielen in London – zugenommen hat.“ Das Unternehmen ist dabei, seine Kapazitäten in Fertigung und Lagerhaltung zu verdoppeln. Odewald und d&b setzen in ihrer Strategie aber nicht nur auf organisches Wachstum, sondern auch auf Akquisitionen. Gemeinsam mit dem Management hat man bereits potenzielle Zukäufe analysiert, aber bislang „noch keinen perfekten Fit gefunden“. Auch für einen größeren Zukauf ist man offen: „Wenn eine zweite Finanzierungsrunde nötig sein sollte, sind wir gemeinsam mit Cobepa bereit“, sagt Krumm.

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de

„WIR WOLLEN DIE MARKE D&B IN WICHTIGEN MÄRKTEN STÄRKER VERANKERN“

INTERVIEW MIT MARKUS STROHMEIER, GESCHÄFTSFÜHRER DER D&B AUDIOTECHNIK GMBH

Unternehmeredition: Herr Strohmeier, wie sieht Ihre Internationalisierungsstrategie aus und wo sehen Sie die größten Herausforderungen?

Strohmeier: Wir wollen in den nächsten Jahren die Marke d&b systematisch in wichtigen Märkten stärker verankern. Insbesondere gilt das für die großen Märkte USA und Japan. Wir werden heute schon in vielen Märkten außerhalb Europas als Premium-Marke wahrgenommen. Generell überlegen wir, wo wir statt bestehender Vertriebspartnerschaften eigene Vertriebsniederlassungen gründen sollten. Im mobilen Bereich gehören wir bereits zu den drei größten Anbietern in Europa und zu den vier größten weltweit. Aber auch im Installationsmarkt wollen wir zulegen und mehr Vertriebskanäle in den lokalen Märkten installieren. International steigt die Nachfrage nach hochwertigem Beschallungsequipment weiter, davon wollen wir profitieren. Auch für Zukäufe sind wir offen.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielt dabei die Partnerschaft mit einer Beteiligungsgesellschaft?

Strohmeier: Odewald unterstützt und fördert einen systematischen Ansatz bei unserer Internationalisierungsstrategie. Wir haben aus einer genauen Analyse der Absatzmärkte gemeinsam eine sehr dezidierte Wachstumsstrategie abgeleitet, welche Märkte wir wie bearbeiten wollen. Odewald hat erheblich dazu beigetragen, dass wir das Ganze fokussierter und professioneller angehen. Außerdem hilft uns das

Team enorm mit seinem weit verzweigten Netzwerk, was sehr wichtig ist, denn wir sind nur ein kleiner Mittelständler – in der großen Industrielwelt eigentlich nur ein Winzling.

Unternehmeredition: Welches Wachstum erwarten Sie für 2012 und danach?

Strohmeier: Geplant hatten wir einen Umsatz von rund 54 Mio. EUR, aber das werden wir übertreffen. Das bedeutet, dass wir 2012 ein Wachstum von mindestens 25% gegenüber 2011 erreichen. Mit der Unterstützung von Odewald wollen wir dann 2013/14 d&b in den Bereichen Vertrieb, Produktion und Produktportfolio so aufstellen, dass ab 2015 ein dreistelliger Millionenbetrag für unseren Umsatz durchaus realistisch ist.

Unternehmeredition: Herr Strohmeier, vielen Dank für das Gespräch.



Markus Strohmeier

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Vertriebsausbau im Ausland

LightTrans GmbH: Mit spezieller Optiksoftware auf Expansionskurs

Bei Jena denken viele an Carl Zeiss und an die Entwicklung von Mikroskopen und anderen optischen Systemen. In der gleichen Stadt ist auch die LightTrans GmbH beheimatet, die eine Softwareplattform für verschiedene Optik-Simulationsmodelle anbietet. Für ihr internationales Wachstum holte sie sich als Kapitalgeber die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen an die Seite.

Optiktradition in Jena

Jena in Thüringen ist bekannt für seine Optikindustrie, nicht zuletzt auch durch die früher vom ehemaligen baden-württembergischen Ministerpräsidenten Lothar Späth geleitete Jenoptik AG. Die Historie geht weit zurück – auf Carl Zeiss (Mikroskope), Otto Schott (Glas) und Ernst Karl Abbe (Optimierung von Linsenoberflächen). Heute, im Computerzeitalter, wird auch in der Optik mit Bits und Bytes gearbeitet – um zu Innovationen und Verbesserungen zu kommen, hilft in vielen Fällen entsprechend spezialisierte Software zum Entwickeln und Testen. Die LightTrans GmbH ist genau in diesem Metier tätig. „Wir machen eine Software, die optische Elemente und Systeme mit Hilfe mathematisch-physikalischer Rechenmodelle optimiert“, erklärt LightTrans-Geschäftsführerin Petra Wyrowski. „Von anderen Anbietern unterscheiden wir uns dadurch, dass wir verschiedene Rechenmethoden auf einer einzigen Softwareplattform durchführen können.“

Lichtausbreitung wird simuliert

Die Gründungsidee entstand 1999 im Umfeld der Friedrich-Schiller-Universität Jena, in der der Gesellschafter Prof. Wyrowski einen Lehrstuhl inne hat. Das Unternehmen sieht sich selbst als Trendsetter im elektromagnetischen



Foto: LightTrans

Die LightTrans GmbH entwickelt Software, die optische Elemente und Systeme mit Hilfe mathematisch-physikalischer Rechenmodelle optimiert.

optischen Ingenieurwesen. Physiker, Mathematiker und Computerexperten haben die Optiksoftware VirtualLab entwickelt, mit der die Lichtausbreitung in modernen optischen Systemen simuliert werden kann – es werden verschiedene Simulationsmodelle auf einer Plattform vereint. Dieses Alleinstellungsmerkmal hat im Jahr 2009 auch die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen überzeugt. „LightTrans hatte sich damals nach einem Beteiligungspartner umgesehen“, erzählt Hendrik Hofmann-Oertel von der MBG Thüringen. „Es ist ein kleines Unternehmen mit solidem Wachstum, allerdings nicht so rasant wachsend wie oft von Venture-Capital-Gesellschaften gefordert, und insofern passte eine MBG-Finanzierung hier sehr gut.“

MBG mit stiller Beteiligung

Zudem wollte die Geschäftsführung das Heft des Handelns nicht aus der Hand geben, weshalb eine stille Beteiligung durch die MBG die Lösung darstellte. Mit dem frischen Kapital wurden die internationalen Kooperationspartnerschaften im internationalen Vertrieb weiter auf- und ausgebaut. Dazu zählen auch Marketingmaßnahmen sowie Messeteilnahmen beispielsweise in Asien. Erst vor Kurzem, im September 2012, stockte die MBG Thüringen ihre Beteiligung mit einer zweiten Tranche in Kooperation mit der Bürgschaftsbank Thüringen auf. Insgesamt hat sie in den

KURZPROFIL: LIGHTTRANS GMBH

Kurzprofil:	LightTrans GmbH
Gründungsjahr:	1999
Branche:	Optik/Optical Engineering
Unternehmenssitz:	Jena/Thüringen
Mitarbeiterzahl:	15
Umsatz 2011: ca.	700.000 EUR
Umsatz 2012 (e):	ca. 800.000 EUR
Internet:	www.lighttrans.com

zwei Runden damit nun 250.000 EUR investiert. Hofmann-Oertel erwartet, „dass das Unternehmen in den nächsten Jahren zu einem der führenden Anbieter von Optiksoftware heranwächst“.

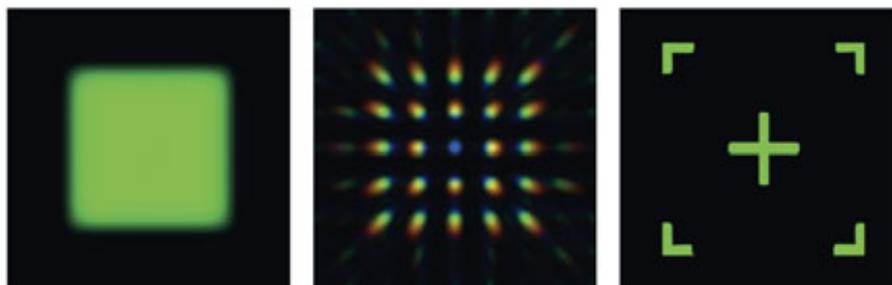


Foto: LightTrans

Virtuallab simuliert die Lichtausbreitung in modernen optischen Systemen.

Neue Produktentwicklungen

Seit 2010 hat die LightTrans GmbH zusammen mit ihrer Schwestergesellschaft LightTrans Virtual Lab ihren Umsatz mehr als verdoppelt. „In den kommenden Jahren rechnen wir mit rund 20 bis 30% jährlichem Wachstum, insbesondere auf internationaler Ebene“, sagt Geschäftsführerin Wyrowski. Nicht nur der Vertriebsausbau soll dazu beitragen. „Wir sind auch dabei, neue Produkte zu

entwickeln. Außerdem bieten wir Dienstleistungen an, wie zum Beispiel spezielle Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie Mitarbeiterausbildung für andere Betriebe.“

Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

„WIR VERKAUFEN HEUTE ETWA 70% INS AUSLAND“

INTERVIEW MIT PETRA WYROWSKI, GESCHÄFTSFÜHRERIN LIGHTTRANS GMBH

Unternehmeredition: Frau Wyrowski, woher kommen die Kunden Ihres Unternehmens?

Wyrowski: Unsere Kunden sind Unternehmen, die optische Systeme benötigen oder herstellen, wie beispielsweise Mikroskope, Fernrohre oder messtechnische Geräte, um z.B. Sensoren optimal auszuleuchten. Jenoptik ist einer unserer Kunden, Medizintechnik-Unternehmen gehören dazu oder auch Firmen, die Lithographien herstellen. Auch Automobilhersteller benötigen spezielle Optikttechnologie, denken Sie nur an die LED-Scheinwerfer oder die Displays im Cockpit. Weitere Abnehmer kommen aus der Luft- und Raumfahrt und aus der Kommunikationstechnologie. Sie kaufen unsere Software, um ihre Optiksyste-me mit Hilfe von Simulationsmodellen zu entwickeln und zu testen. Unsere Plattform Virtual Lab integriert verschiedene Werkzeuge zur Analyse der optischen Systeme bzw. deren Elemente. Wir liefern sozusagen die Softwaretools, um die Innovation beim Kunden zu ermöglichen. Es ist also ein reines B2B-Geschäft.

Unternehmeredition: Wie haben Sie sich finanziert, und wie sind Sie auf die MBG Thüringen gestoßen?

Wyrowski: Unsere Strategie in den ersten zehn Jahren war, fast die gesamten Gewinne in unser Wachstum und in Neuentwicklungen zu investieren. Um international weiter wachsen zu können und unsere Kapitalbasis zu erhöhen, haben wir uns im Jahr 2009 über Finanzierungsmöglichkeiten und Förderprogramme informiert und sind über die Thüringer Aufbaubank auf die MBG Thüringen gestoßen. Diese hat dann per stille Beteiligung 150.000 EUR investiert mit einer Laufzeit von zehn Jahren, damit wir unseren Vertrieb weltweit schneller ausbauen können. Kürzlich investierte die MBG weitere 100.000 EUR, die im Wesentlichen in die Entwicklung einer neuen Laser-Software gehen.

Unternehmeredition:

Wie ist LightTrans heute international positioniert, und wo sehen Sie die nächsten großen Herausforderungen?

Wyrowski: Wir haben schon seit einigen Jahren eigenständige Distributoren in Ländern wie Japan, China, Taiwan, Singapur, Korea, Israel und in den USA. Wir verkaufen heute etwa 70% ins Ausland,

Schwerpunktmärkte sind traditionell Europa – mit Ländern wie Frankreich, Schweiz oder zunehmend auch osteuropäischen Staaten – sowie Indien. Eine Herausforderung für uns ist, auf dem großen Markt USA zu expandieren, wo es eine starke Konkurrenz-Software gibt. Eine andere große Herausforderung ist, dass in Teilen von Asien die Fabrikationsmöglichkeiten für hochwertige optische Produkte oft noch nicht vorhanden sind. Deshalb überlegen wir, dort ergänzend zu unserem Software-Kerngeschäft mit Partnern gefertigte Elemente anzubieten. Dazu müssten wir mit einem oder mehreren Herstellern kooperieren, in Jena gibt es da viele. Wir haben bereits einen Kooperationsvertrag mit Jenoptik, hiermit kann aber nur ein Teil des angefragten Spektrums abgedeckt werden.

Unternehmeredition: Frau Wyrowski, vielen Dank für das Gespräch.



Petra Wyrowski

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Tabletten für die ganze Welt

Aenova Holding GmbH: Pharma-Lohnherstellung wird mit Finanzinvestoren kräftig internationalisiert

Andreas Greither sieht in der Lohnherstellung einen Riesenmarkt für die Zukunft. In der Pharmabranche hat er es mit seinem Unternehmen Drogenopharm vorgemacht. Die Aenova-Gruppe, die mit Hilfe der Private-Equity-Gesellschaft Bridgepoint 2008 durch Fusion mit der Firma seines Bruders Peter Greither, Swiss Caps, entstanden ist, hat die Produktionsform des Outsourcing inzwischen kräftig auf andere Länder ausgeweitet. Nach ihrem Weiterverkauf an den Finanzinvestor BC Partners wird die internationale Strategie weiter vorangetrieben.

Finanzinvestor überträgt globale Perspektiven auf Beteiligungen

Unter der Führung von Andreas Greither hatte sich Drogenopharm vom bayerischen Tittmoring aus seit den 1980er Jahren mit Tabletten für zahlreiche Pharmaproduzenten in Lohnherstellung einen Namen gemacht. Swiss Caps, das Unternehmen von Peter Greither, war gleichzeitig vom nahen Bad Aibling aus mit Nahrungsergänzungsmitteln erfolgreich. Als der Finanzinvestor Bridgepoint zunächst 2005 Swiss Caps und zwei Jahre später Drogenopharm mehrheitlich übernahm, wurde eine zuvor schon, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität, eingeleitete Internationalisierung schnell vorangetrieben. Bridgepoint, im heterogenen Private-Equity-Markt als Wachstumsinvestor positioniert, ist selbst global orientiert und überträgt diesen Anspruch auf seine Beteiligungen, derzeit an 48 Unternehmen, darunter Infront, die zweitgrößte Sportrechteagentur der Welt. „Wenn man alle Portfoliounternehmen als Gruppe sehen würde“, sagt Bridgepoint-Partner Uwe Kolb, „käme ein mittelschweres MDAX-Unternehmen mit knapp 6 Mrd. EUR Umsatz und 60.000 Mitarbeitern dabei heraus.“

KURZPROFIL: AENOVA HOLDING GMBH

Gründungsjahr:	1949
Branche:	Pharma
Unternehmenssitz:	Pähl/Bayern
Mitarbeiter:	1.600
Umsatz 2011:	260 Mio. EUR
Internet:	www.aenova.de

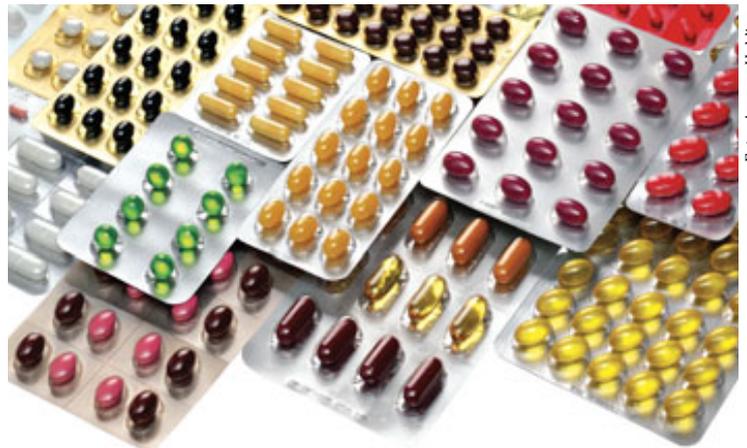


Foto: Aenova Holding

Aenova produziert jährlich u.a. 16 Milliarden Weichgelatine kapseln und 10 Milliarden Tabletten.

Internationales Wachstum mit Megatrends

„Wir orientieren uns immer an Megatrends“, sagt Kolb. Bei Aenova waren dies vor allem zwei große Entwicklungslinien: Healthcare und Outsourcing. Nach Kolbs Einschätzung will „die ganze Pharmaindustrie primär nur noch forschen und Marketing machen“. Hinzu kommen als Wachstumstreiber immer mehr Generika aufgrund von Patentausläufen. Der Outsourcing-Trend zieht sich nach Kolbs Einschätzung quer durch die Wirtschaft, mehr und mehr auch im Ausland. In der Pharmaindustrie ist Aenova einer der führenden Anbieter in der Lohnherstellung mit eigenen Produktentwicklungskompetenzen. Die jährlichen Kapazitäten erreichen beachtliche Größenordnungen, unter anderem mit 16 Milliarden Weichgelatine kapseln und 10 Milliarden Tabletten. Das Unternehmen verfügt über sechs Produktionsstandorte in fünf Ländern: Deutschland, Schweiz, Frankreich, Rumänien und den USA. Auf's Ausland entfallen bereits mehr als 70% des Umsatzes, einschließlich der Lieferungen inländischer Kunden in andere Staaten. „Diesen Anteil kann man noch weiter ausbauen“, sagt Kolb.

Private-Equity-Gesellschaft „strategischer Partner auf Zeit“

Nachdem sich die beiden Unternehmen unter den Brüdern Greither über viele Jahre unterschiedlich entwickelt hatten,

gab Bridgepoint den Anstoß für ihre Fusion. Seitdem hat sich der zusammengefasste Umsatz von 210 Mio. auf 275 Mio. EUR erhöht – „in einem Umfeld, in dem eher Abschwächungen und Preisdruck normal waren“, sagt Andreas Greither. Im Lauf der Bridgepoint-Beteiligung wurden fast 50 Mio. EUR investiert – nicht zuletzt, um die Kostenführerschaft mit modernsten Produktionsanlagen zu erreichen. Der Secondary-Buy-out an BC Partners im August 2012 für knapp 500 Mio. EUR war einer der größten Private-Equity-Deals 2012. Kolb sieht dies nicht als zu schnellen Wechsel: „Wir sind ein strategischer Partner auf Zeit.“

Ausblick: Weitere Zukaufstrategie

Beim Verkauf an BC Partners wurde nach Kolbs Worten Wert auf einen Investor gelegt, der die erfolgreich eingeschlagene Strategie samt Internationalisierung weiterführt.

BC Partners hat weitere Akquisitionen angekündigt und relativ schnell für Aenova bereits den Dienstleister Temmler in Marburg zugekauft, der ebenfalls als Pharma-Auftragsproduzent arbeitet. Für dieses Jahr wird bei Aenova mit 10% Umsatzwachstum gerechnet. Der EBITDA, 2011 rund 43 Mio. EUR, soll entsprechend weiter wachsen. Das neue Gemeinschaftsunternehmen soll mit über 500 Mio. EUR Gruppenumsatz 2013 zum Marktführer in Europa und zur Nummer 3 im Weltmarkt aufsteigen. Für den nächsten Exit gelten vorerst wiederum alle drei Optionen als denkbar: Börse, Verkauf an einen strategischen Investor oder an einen weiteren Finanzinvestor. Am attraktivsten ist aus Sicht von BC Partners ein IPO.

Lorenz Goslich
redaktion@unternehmeredition.de

„DIE LOHNHERSTELLUNG IST EINES DER WICHTIGSTEN GEWERBE DER WELT“

INTERVIEW MIT DR. ANDREAS GREITHER, EX-MITGESELLSCHAFTER DER AENOVA HOLDING GMBH

Unternehmeredition: Wird Aenova die Internationalisierung fortsetzen können?

Greither: Ich bin generell sehr optimistisch für die Lohnherstellung, gerade auch im Ausland, so in Märkten wie Japan, China oder Australien. Wir bieten Vorteile, weil bei uns aus der Tätigkeit für viele Unternehmen Informationen auf hohem Niveau zusammenfließen. Gerade auch im Ausland benötigt man jeweils sehr spezielle Kenntnisse: Zulassung, Dokumentationen, Laboranalyse, Stand der Technik, Qualitätssicherung, Audits. Ich bin überzeugt, dass die Lohnherstellung in vielen Branchen eine starke Zukunft hat. Sie ist eines der wichtigsten Gewerbe der Welt.

Unternehmeredition: Warum haben Sie Ihr Unternehmen an einen Finanzinvestor verkauft?

Greither: Für die Börse waren wir nicht groß genug – obwohl es für mich ein Mordsspaß gewesen wäre, das Unternehmen als Aktiengesellschaft zu führen. Strategische Investoren tun sich in dieser Größenordnung schwer. Die Eigentümer sind meist so individuell und emotional und die Unternehmen so unterschiedlich, dass die Integration auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen kann. Regionale Banken sind mit Größenordnungen um die 100 Mio. EUR Umsatz überfordert, große Banken sind sehr zurückhaltend und nehmen sich lange Zeit – die der betreffende Unternehmer nicht unbedingt hat. Bei Bridgepoint dagegen war es ein sehr schlanker Prozess: Innerhalb von drei Monaten war der Verkauf abgeschlossen.

Unternehmeredition: Warum haben Sie überhaupt verkauft?

Greither: Es ging um die Zukunftssicherung des Unternehmens. Heute beschäftigen wir Mitarbeiter, die hätte ich mir gar nicht leisten können. Die wären früher auch

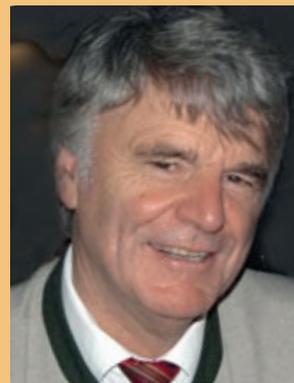
nicht zu uns gekommen. Die Beteiligung von Bridgepoint hat ein anderes Renommee ermöglicht. Ich habe das Unternehmen mit 60 Jahren verkauft – zum perfekten Zeitpunkt: drei Monate vor der Finanzmarktkrise. Ich hatte das Glück, dass mein Bruder in der gleichen Situation war. Wir hatten beide ein Nachfolgeproblem. Dass die Familienunternehmen so vereint wurden, hatte Charme. Auch der Weiterverkauf an BC Partners wurde wieder äußerst sorgfältig vorangetrieben.

Unternehmeredition: Was würden Sie verkaufswilligen Unternehmern empfehlen?

Greither: Alles Persönliche – Kunstwerke, Hobbys, Vereinsmitgliedschaften – strikt vom Unternehmen trennen, früh Experten einschalten, sich über die Gesellschafterstruktur Gedanken machen. Am schwierigsten ist es, mit der neuen Freiheit umzugehen. Ich habe alles Mögliche aufgebaut: Immobilien, Unternehmensbeteiligungen, ein nettes Hotel am Tegernsee, den „Westerhof“, und das Gym-Leistungszentrum für Kunstturnerinnen in Tittmoning.

Unternehmeredition: Herr Greither, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Lorenz Goslich.
redaktion@unternehmeredition.de



Andreas Greither

Wegweiser durch stürmische Zeiten

Kommentar

Stürmische Zeiten für Anleger: Die Euro-Krise, Turbulenzen an den Kapitalmärkten und eine sich abkühlende Weltkonjunktur sorgen für zunehmende Unsicherheit. Dabei geraten vor allem auch Unternehmer bei der Verwaltung ihres Firmen- und Privatvermögens unter Druck. Die Niedrigzinspolitik der Notenbanken hat die jahrzehntelangen Klassiker der „sicheren“ Geldanlage ins Aus manövriert: Viele festverzinsliche Anlagen wie Festgeld oder Anleihen werfen kaum noch Rendite ab. Mit Zinsen aus Bundesanleihen etwa lässt sich der Wert des Geldes nicht erhalten, geschweige denn zusätzlicher Wert schaffen. Im Gegenteil: Nach Abzug der Inflationsrate ist der Realzins negativ und greift die Substanz an.

Niedrigzinsphase zwingt zum Umdenken

In dieser Niedrigzinsphase müssen Anleger umdenken und neue Wege gehen. Allein schon um das Vermögen zu erhalten, muss der Unternehmer heute zwangsläufig mehr Risiken als bisher eingehen und das bestehende Portfolio auf den Prüfstand stellen: Den Anteil an Festgeld und Staatsanleihen reduzieren und den Anteil in Aktien, Gold, Immobilien und weitere Anlageklassen erhöhen. Zudem gilt gerade in unsicheren Zeiten die Maxime, das Risiko möglichst breit zu streuen und das Vermögen auf mehrere Anlageklassen zu verteilen. Ohne Zweifel stellt dieses Umfeld Unternehmer vor fundamental neue Herausforderungen.

Um Firmenlenkern eine Orientierungshilfe zu geben, hat die Unternehmeredition eine neue Rubrik ins Leben gerufen: „Vermögensanlage für Unternehmer“.

Neue Rubrik der Unternehmeredition

Hier werden aktuelle Markt- und Anlagetrends analysiert, einzelne Anlageklassen oder Produkte auf den Prüfstand gestellt sowie Erfolgsstrategien von Vermögensverwaltern, Privatbanken und Family Offices vorgestellt. Aber auch andere, gerade für Unternehmer wichtige Themen werden beleuchtet, wie etwa die steueroptimierte Vererbung von Familienvermögen, Aufbau und Struktur von Family Offices oder Performance-Messung.

Highlights

In der ersten Ausgabe nehmen wir den Fonds BB Entrepreneur Europe mit dem Fokus auf europäische Familienunternehmen unter die Lupe, Family Office-Expertin Dr. Yvonne Brückner zeigt auf, wie Unternehmerfamilien Risiken erfolgreich managen, und Experten aus den Bereichen Immobilien, Anleihen, Aktien und Gold beleuchten in einer Umfrage, warum diese Assetklassen in keinem Unternehmer-Portfolio fehlen sollten.

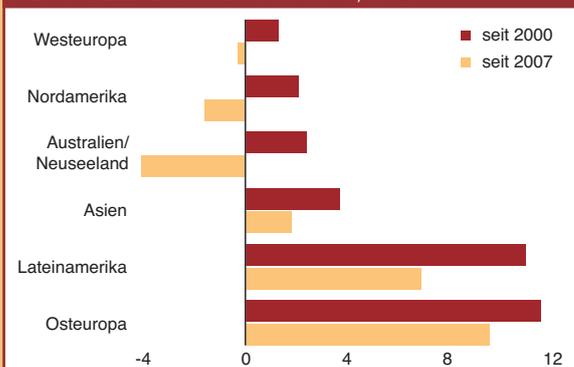
Markus Hofelich

markus.hofelich@unternehmeredition.de

ALLIANZ GLOBAL WEALTH REPORT 2012: VERMÖGENSWACHSTUM BRICHT EIN

Die kräftige Erholung der Geldvermögen, die nach der Finanzkrise 2007/08 beobachtet werden konnte, ist im letzten Jahr abrupt zum Stillstand gekommen: Das Nettogeldvermögen pro Kopf legte 2011 nur um 0,6% zu, nach 7,8% und 9,7% in den Jahren 2009 und 2010. Dies geht

DURCHSCHNITTLICHES JÄHRLICHES WACHSTUM DER NETTO-GELDVERMÖGEN PRO KOPF, IN %



Quelle: Nationale Zentralbanken und Statistikämter, UN, Allianz SE

aus dem im September veröffentlichten „Global Wealth Report“ der Allianz hervor, der die Vermögens- und Schuldenlage der privaten Haushalte in über 50 Ländern analysiert. Diese enttäuschende Entwicklung hat ihre Ursache in erster Linie im niedrigen Wachstum des Brutto-Geldvermögens: Zwar wurde 2011 – auch dank des schwachen Euro – die Marke von 100 Billionen EUR durchbrochen und das globale Geldvermögen der privaten Haushalte kletterte auf insgesamt 103,3 Billionen EUR. Der Zuwachs betrug dabei aber nur 1,6% und in Pro-Kopf-Rechnung sogar nur 0,8% im Vergleich zum Vorjahr. „Es ist unübersehbar, dass Unsicherheit, niedrige Zinsen und Euro-Krise ihre Spuren in der Vermögensentwicklung hinterlassen“, sagt Michael Heise, Chefvolkswirt der Allianz. „Die Sparer sind die Leidtragenden der Tatsache, dass sowohl die Neuordnung der Finanzmärkte als auch die Lösung der Krise im Euroraum noch immer nicht entscheidend vorangekommen sind.“ In den letzten elf Jahren konnten die Sparer weltweit keinen realen Vermögenszuwachs erzielen.

Kooperationspartner der Unternehmeredition 2012



„Wir besuchen Firmen persönlich, um unsere Investmenthypothese zu prüfen“

Interview mit Jean-Pierre Gerber, Senior Produkt Spezialist, Bellevue Asset Management

Familienunternehmen sind langfristig ausgerichtet, nicht von einer kurzfristigen Quartalsdenke getrieben und entwickeln sich langfristig besser als der Markt. So konnte der von Bellevue Asset Management 2009 aufgelegte Fonds BB Entrepreneur Europe mit dem Fokus auf europäische Familienunternehmen bisher eine Performance von knapp 80% erzielen und damit Benchmarks wie den Eurostoxx 50 oder den DAX deutlich schlagen. Im Interview spricht der Produkt-Spezialist Jean-Pierre Gerber über die Auswahlkriterien und warum Familienunternehmen an der Börse erfolgreicher sind als andere.

Unternehmeredition: Herr Gerber, welche Motivation stand hinter der Auflage des Fonds BB Entrepreneur Europe?

Gerber: Bellevue Asset Management ist selbst ein eigentümergeführtes Unternehmen. Die damit verbundenen Besonderheiten wie etwa ein langfristiger Investitionshorizont, eine starke Eigenkapitalbasis oder das unternehmerische Engagement eines jeden einzelnen Mitarbeiters erfahren wir im eigenen Geschäftsalltag. Gestützt auf unsere Erfahrung sowie auf Forschungserkenntnisse im Bereich von Familienunternehmen entwickelten unsere Spezialisten 2006 die Idee zu einem Anlageansatz, der fokussiert in schweizerische Familienunternehmen investiert. Aufgrund der positiven Erfahrung mit dem

Schweizer Entrepreneur-Fonds lag der Schluss nahe, den Anlageansatz auf das europäische Aktienuniversum auszuweiten. Im April 2009 haben wir folglich den BB Entrepreneur Europe (Lux) Fonds lanciert.

Unternehmeredition:

Nach welchen Kriterien wählen Sie die Werte aus und was sind die größten Unternehmen dieses Fonds?

Gerber: Wir wenden einen klassischen fundamentalen Bottom-up-Ansatz an. Wir besuchen Firmen persönlich, um in Gesprächen mit dem Management und dem Eigentümer unsere Investmenthypothese zu prüfen. Anhand von Modellen bestimmen wir einen Fair Value der Aktie. Zusätzlich unterziehen wir die eigentümergeführten Unternehmen auch einer „Entrepreneurial Due Diligence“, um qualitativen Kriterien wie etwa Rolle und Stellung des Entrepreneurs im Unternehmen Rechnung zu tragen. Zu den Top-5-Holdings des Fonds gehören derzeit Pirelli, SAP, Andritz, Gerry Weber sowie Sika.



Jean-Pierre Gerber

ZUR PERSON: JEAN-PIERRE GERBER

Jean-Pierre Gerber ist Senior Produkt Spezialist bei Bellevue Asset Management, die den Fonds BB Entrepreneur Europe verwaltet. Bellevue Asset Management ist eine unabhängige und hochspezialisierte Asset-Management-Boutique mit Fokus auf die Verwaltung von Aktienportfolios für ausgewählte Sektor- und Regionenstrategien sowie institutionelle Vermögen. www.bellevue.ch

Unternehmeredition: Wie ist die bisherige Performance im Vergleich zur Benchmark sowie im Vergleich zum Eurostoxx 50, dem DAX und dem GEX?

Gerber: Der BB Entrepreneur Europe hat seit Auflegung im April 2009 eine Performance von 79,2% per 31. Oktober 2012 erzielt und damit die breiten Marktindizes Stoxx Europe 600 (+50,3%), Eurostoxx 50 (+40,9%), DAX (+52,2%) als auch den DAX Plus Family 30 Index (+43,1%) deutlich geschlagen. Die Performance ist dabei stark

Jahrestagung Unternehmensnachfolge 2012 11. bis 12. Dezember 2012 in Düsseldorf

Durch die Rechtsänderungen in den Bereichen der Erbschaft- und Schenkungssteuer, welche durch die Umsetzung des Jahressteuergesetzes 2013 auftreten, wird es erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmensnachfolge geben. Bis zum Jahr 2020 werden Schätzungen zufolge weit mehr als 100.000 Unternehmensübergaben anstehen. Folglich werden sich Unternehmen noch stärker der Unternehmensnachfolge und den damit einhergehenden wirtschaftlichen, finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten bewusst stellen müssen. Auf der Jahrestagung werden wichtige Aspekte zu der Planung, Umsetzung und Finanzierung einer Unternehmensnachfolge vorgestellt, sowie ein Überblick über die aktuellen Facetten einer erfolgreichen entgeltlichen oder unentgeltlichen Unternehmensübergabe-/übernahme ermöglicht.

Inhalte

- Unternehmensnachfolge und Auswirkungen des Jahressteuergesetzes 2013
- Finanzierungsmöglichkeiten für die Unternehmensnachfolge
- Die Unternehmensnachfolge aus Finanzierungs- und Bewertungssicht
- Was die besten Familienunternehmen morgen können müssen
- Praxisbeitrag: Erfolgsfaktoren für die Nachfolge in mittelständischen Unternehmen in der Praxis
- Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Unternehmensnachfolge – Schnittstellen zwischen Gesellschaft-, Erb- und Steuerrecht
- Ausblick und Tendenzen in der aktuellen Unternehmensnachfolge
- Wenn nicht jetzt, wann dann? – Vorweggenommene Erbfolge richtig gestalten
- Praxisbeitrag: Familieninterne Unternehmensnachfolge
- Unternehmertestament
- Brennpunkte der Erbschaft-/Schenkungssteuer bei der Nachfolgeplanung

Referenten

Prof. Dr. Dirk Honold, Georg-Simon-Ohm Hochschule (Tagungsleiter)

PD Dr. Christian Baierle, ROBA Musikverlage

Christoph Büth, NRW Bank

Andreas Grün, PwC

Wilfried Mannek, Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen

Prof. Dr. Christian Rödl, Rödl & Partner

Lothar Siemers, PwC

Elke Volland, Rödl & Partner

Thomas Wachter, Notar

Benjamin Weiß, TRIHOTEL am Schweizer Wald

Prof. Dr. Arnold Weissman, Weissman & Cie.

Termin | Veranstaltungsort

11. bis 12. Dezember 2012, Düsseldorf
Hilton, Düsseldorf
Telefon: 0211 – 43770

Zeiträumen

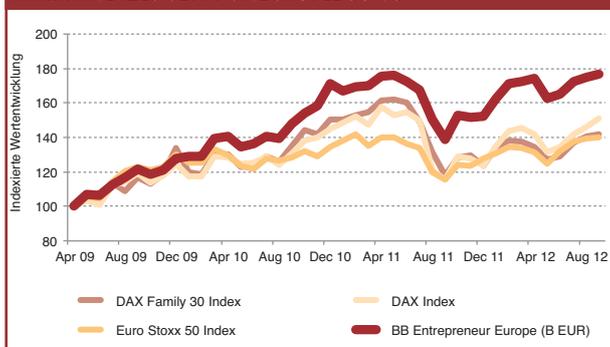
1. Tag: 8.30 bis 18.00 Uhr
2. Tag: 9.00 bis 16.30 Uhr

Teilnahmegebühr

€ 995,- zzgl. MwSt.

**Vorzugspreis
von € 295,- für
Abonnenten von
DER BETRIEB und
CORPORATE
FINANCE**

ABB. 1: WERTENTWICKLUNG BB ENTREPRENEUR EUROPE VS. MARKTINDIZES SEIT FONDSAUFLEGGUNG



Quelle: Bellevue Asset Management

Stock-Picking-getrieben. So zählten etwa der Zellstoffmaschinen- und Wasserkraftwerksbauer Andritz, der Biotech-Wert Novo Nordisk oder der Reifenhersteller Pirelli zu den Gewinnern.

Unternehmeredition: Was macht Ihrer Meinung nach Familienunternehmen an der Börse erfolgreicher als andere?

Gerber: Sie werden oft effizient gemanagt. Entscheidungswege sind kurz, die Unternehmenskultur ist stark ausgeprägt und es herrschen weniger Interessenkonflikte zwischen Manager und Eigentümer. Sie können antizyklisch handeln, in schwierigen Zeiten Ruhe bewahren und von kurzfristigen Sparmaßnahmen absehen. Hohe Eigenkapitalpolster erlauben einer Firma, auch in einer Krise innovativ zu bleiben. Letztlich beabsichtigt ein Investor, der den Hauptteil seines Familienvermögens im eigenen Betrieb investiert hat, auf lange Sicht Resultate zu erzielen und nicht den Gewinn von Quartal zu Quartal zu maximieren.

Unternehmeredition: Herr Gerber, vielen Dank für das Gespräch!

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

Mit freundlicher
Unterstützung von:



Rödl & Partner



Herausforderung Vermögenssicherung

Wie Unternehmerfamilien Risiken erfolgreich managen

Von Prof. Dr. Yvonne Brückner, Initiatorin des Family Office-Panels

Der Weg zur Vermögenssicherung ist reich an Unwägbarkeiten. Doch es lohnt, sich den Herausforderungen zu stellen. Mag Vermögenserhalt in guten Zeiten als triviales Minimalziel erscheinen, so zeigt sich unter schwierigen Rahmenbedingungen, wer sein Exposure kennt und so zu steuern vermag, dass künftige Generationen eine Erfolgsgeschichte fortsetzen können.

Vermögen im Risiko

Ein Unternehmervermögen langfristig zu erhalten, stellt eine erhebliche Herausforderung dar. Wurde diese über Jahrzehnte vielfach unterschätzt, so hat die Krise den Erfahrungsschatz deutlich erweitert: Risikofaktoren, welche für dominierend im deutschen Rechts- und Währungsraum verortete Vermögen langjährig bedeutungslos schienen, zeigen nun nachhaltige Relevanz. Währungs-, Inflations- und Rechtsrisiken sowie eine Palette weiterer Faktoren könnten Geschaffenes künftig bedrohen. Dies gilt bei Vorliegen von Klumpenrisiken, also im Fall von Familienunternehmen, in gesteigertem Maß. Die intensive Beschäftigung mit dem Thema Risiko hat Vermögensinhabern dies verstärkt verdeutlicht und im Kern zu zwei Veränderungen geführt. Zum einen sind Risikoverständnis und Risikobegriff heute wesentlich differenzierter als noch vor einem Jahrzehnt. So prüft man Investitionen auch auf verdeckte Risiken und trennt scharf zwischen intransparenten und/oder unkontrollierbaren Exposures und bewusst eingegangenen, als steuerbar bewerteten Wagnissen. Während erstere konsequent reduziert werden, bleibt die Bereitschaft zum steuerbaren Risikoinvestment



Prof. Dr. Yvonne Brückner

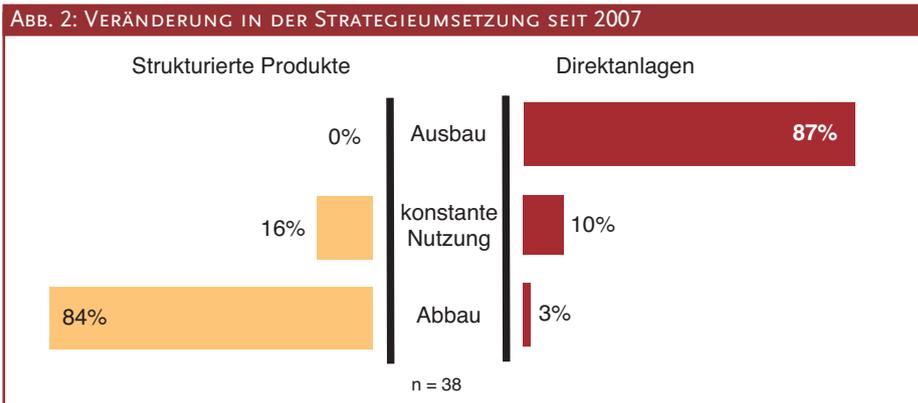
bestehen. Der Trend zu Direktanlagen und Club Deals trägt dem Rechnung. Zum anderen geht mit dem Wunsch nach einem steuerbaren Risikoprofil ein gesteigertes Interesse an systematischem Risikomanagement einher. Ein solches erfordert die ganzheitliche Planung von privaten und durch das Unternehmen induzierten Liquiditätsbedarfen. Nur so lässt sich das Risiko minimieren, Vermögenswerte ungeplant, zu potenziell nicht wertgerechten Preisen veräußern zu müssen. Die isolierte Bearbeitung einzelner Vermögensbereiche wird als in diesem Sinne nicht leistungsfähig erkannt, die verbreitete Trennung von privater und unternehmerischer Vermögensdimension mithin zunehmend aufgegeben.

Ganzheitlichkeit als Muss

Die Gestaltung des familiären Vermögens als Einheit ist bei Unternehmerfamilien oft mit einer deutlichen Aufwertung des Privatvermögens verbunden. Über Jahrzehnte häufig als unproduktives Anhängsel klein gehalten, gesteht man einem soliden privaten Vermögensstock nun schon deshalb eine Existenzberechtigung zu, weil er im Fall temporären Austrocknens der Kreditmärkte als Liquiditätsreserve das Überleben des Unternehmens sichert. Außerdem gewährleistet er bei geeigneter Strukturierung in Zeiten unternehmerischer Krisen die Versorgung der Familie. Um die vorhandenen Potenziale nutzen zu können,

ZUR PERSON: PROF. DR. YVONNE BRÜCKNER

Prof. Dr. Yvonne Brückner ist Initiatorin des Family Office-Panels und Professorin am Centre of Finance der DHBW Stuttgart. Vormalig selbst unternehmerisch tätig, forscht sie seit 2009 im Themenfeld familiäre Vermögensstrategien und leistet Pionierarbeit in der Schaffung von Transparenz betreffend Dienstleistungsangebote zur ganzheitlichen Vermögensentwicklung. Sie steht im regelmäßigen Austausch mit über 60 Family Offices im deutschsprachigen Raum. Informationen zur Initiative unter www.fo-panel.de.



Quelle: Studienreihe „Family Office der Zukunft“

ist Ganzheitlichkeit Voraussetzung. Ausgangspunkt muss hierbei die Familie in ihrer individuellen Situation sein. Etablierte Lösungen sind diesbezüglich kritisch zu prüfen, bleiben sie doch häufig hinter der familiären Dynamik zurück; zudem sind sie oft unter Mitwirkung von Akteuren mit Kompetenz in nur einem Vermögensbereich entstanden – mit der Konsequenz fehlender Ganzheitlichkeit. So verschieden die Ausgangslagen und Vermögensziele, der für die Strukturierung erforderliche Prozess ist in seinen Meilensteinen ebenso identisch wie die Notwendigkeit eines initialen Impulses durch den Unternehmer und dessen Familie:

Familiäres Selbstverständnis

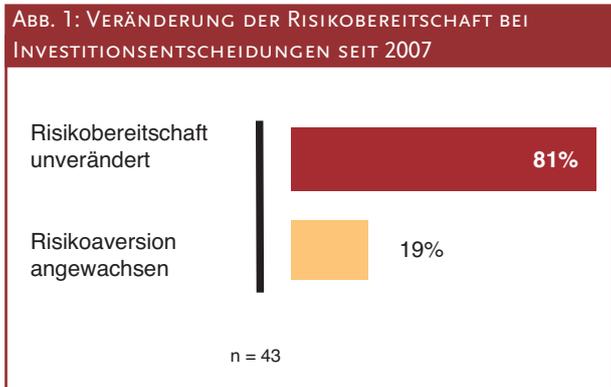
Gegeben den Wunsch nach einer gemeinsamen Lösung besteht die erste Aufgabe darin, Einvernehmen über familiäre Identität und Ziele zu erreichen und die Interessen aller Familienmitglieder angemessen zu berücksichtigen. Wofür steht die Familie? Welche Vermögenswerte sind für ihr Selbstverständnis von Bedeutung? Welchen Lebenswandel definiert sie für sich als angemessen? Die Antworten auf diese und weitere Fragen bilden die Basis, um Gestaltungsanforderungen und mit diesen verbundene Risiken zu identifizieren, und tragen über den zu ihrer Findung erforderlichen Prozess zur Sicherung des familiären Zusammenhalts bei. Als verbindliches Fundament in einer Familiencharta niedergelegt sind sie jederzeit einsehbar.

Passende Strategie und konsequente Umsetzung

Ist die normative Basis fixiert, kann aus ihr eine Gesamtvermögensstrategie entwickelt werden. Der Markowitz'sche Portfolioansatz, im Anlagebereich noch immer Maß der Dinge, muss hierfür auf alle Anlageformen erweitert werden. Politische Risiken und Fungibilitätsbeschränkungen sind ebenso zu berücksichtigen wie Transaktionskosten, Interessenkonfliktpotenziale und Informationsgefälle. Angesichts der Vielzahl relevanter Faktoren ist hier eine Rückkehr zur Einfachheit zu beobachten: Nachvollziehbare Strategien, die Transparenz und Möglichkeit zur aktiven Einflussnahme bieten, gelten als attraktiv; Sachwertinvestments gewinnen in verschiedenster Ausgestaltung an Gewicht. Erst im letzten Schritt geht es um die organisatorische Gestaltung, die Auswahl konkreter Partner und die Selektion von Investmentvehikeln. Auch hier sind sämtliche Risikoquellen zu berücksichtigen, um ein tatsächliches Exposure sicherzustellen, das dem gewünschten entspricht. Gegeben das Bestreben, schwierig aufzudeckende und zu quantifizierende Risiken zu vermeiden, setzt sich der Trend zur Einfachheit fort: Strukturierte Produkte verlieren an Akzeptanz, während Direktanlagen erkennbar auf dem Vormarsch sind. Wo das Volumen für ein alleiniges Engagement zu groß ist, nutzt man sich bietende Chancen mittels Club Deals.

Fazit:

Ein den beschriebenen Schritten folgendes Vorgehen scheint mit erheblichem Aufwand verbunden. Und in der Tat: Der Prozess erfordert neben der Bereitschaft zu offenem Dialog und Veränderung auch einiges an zeitlichen Ressourcen. Doch letztlich lohnt die Mühe aus vielerlei Gründen. So erlaubt die gezielte Gestaltung gemäß individueller Gegebenheiten, elementare Wertrisiken in den Fokus zu stellen und effektiv zu managen – temporäre Marktpreisrisiken verlieren an Bedeutung. Zusätzlich resultiert aus dem Aufbau von Strukturen und Leitlinien eine solide Basis für spätere Veränderungen: Der Generationenübergang oder ein eventueller Verkauf des Unternehmens kann wesentlich einfacher bewältigt werden – ein wichtiger Beitrag zur Kontinuität.



Quelle: Studienreihe „Family Office der Zukunft“

Anlageklassen auf dem Prüfstand

Welche Assets sollten in keinem Unternehmer-Portfolio fehlen?



Jörg Schubert

Anleihen

Jörg Schubert,
Vorstand Kundenbetreuung
und Leiter Investment
Solutions, Bantleon AG

„Kaufen Sie keine Bundesanleihen“, warnte kürzlich ein Investmentstrategie. „Wenn die Zinsen unter der Inflation liegen, dann verursacht das jedes Jahr Verluste.“ Stimmt – ist aber zu einseitig. Natürlich ist beim aktuell niedrigen Zinsniveau mit dem Kupon kein Geld zu verdienen und die künftig volatilen Anleihenurse erfordern eine aktive Bewirtschaftung. Aber dennoch brauchen gerade Unternehmer einen Grundstock aus hochqualitativen Staatsanleihen, weil sie als einzige Anlageklasse negativ zur Konjunktur korreliert sind: Geht es der Wirtschaft schlecht, kann sich der Anleiheninvestor über steigende Kurse freuen.

Das optimale Portfolio? Eine solide Basis aus aktiv gemanagten Top-Anleihen, zeitweise kombiniert mit ergänzenden Anlageklassen wie Aktien und Rohstoffen. Weil es aber in den nächsten Jahren voraussichtlich keine übergeordneten Trends an den Kapitalmärkten mehr geben wird, ist nichts davon ein Selbstläufer.



Dr. Marcus Disselkamp

Immobilien

Dr. Marcus Disselkamp,
geschäftsführender
Gesellschafter, Immobilis
GmbH

Immobilien haben traditionell eine hohe Bedeutung im Gesamtvermögen vieler Deutschen: Von ca. 9 Billionen EUR privatem Anlagevermögen liegen fast 4 Billionen EUR im Immobilienvermögen. Und gerade in Krisenzeiten – wie der aktuellen – liegt die Möglichkeit stabiler Einnahmen und sicherer Sachwerte hoch in Mode. Aber Achtung: Immobilien können die Basis für stabile Einnahmen und Sicherung der Vermögenswerte bieten! Nur nach einer klaren Investmentstrategie erworbene und laufend professionell betreute Immobilien stellen eine Basis für stabile Cashflows und Vermögenssicherung dar. So kaufen Investoren, die den Fokus klar auf einer langfristigen Wertsicherung legen, Trophäen in sehr guten Innenstadtlagen attraktiver Städte. Über einen generationsübergreifenden Zeithorizont ist hier kaum von einem Werteverfall auszugehen, dafür muss aber der Käufer mit minimalen Renditen vorlieb nehmen. Umgekehrt bieten erste Notverkäufe aus gestressten Finanzierungen Chancen auf Vermögenszuwachs durch im besten Falle zweistellige Renditen.

Anleihen: REX



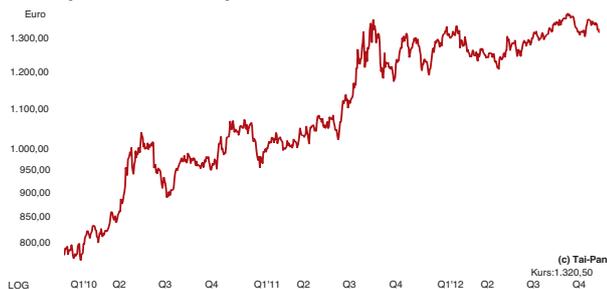
Immobilien: DAXsubsector Real Estate



Aktien: MSCI World-Index (in Euro)



Gold (Unze in Euro)



Aktien

Markus Steinbeis,
Leiter Fondsmanagement,
Huber, Reuss & Kollegen
Vermögensverwaltung GmbH

Markus Steinbeis



Gold/Edelmetalle

Wolfgang Wrzesniok-Roßbach,
Geschäftsführer Degussa
Goldhandel GmbH

Wolfgang Wrzesniok-Roßbach

Aktien als Sachwerte erachten wir derzeit als überaus attraktiv. Die aktuelle und wahrscheinlich lange anhaltende Niedrigzinspolitik sollte insbesondere dividendenstarke Werte in den Fokus der Anleger rücken. Wer in erstklassige Unternehmen mit guter und nachhaltiger Dividendenrendite investiert, kombiniert die Vorzüge einer Sachwertanlage mit der einer attraktiven jährlichen Ausschüttung. Im Durchschnitt beträgt die Dividendenrendite europäischer Unternehmen aktuell in etwa 4%, weit mehr als die Rendite der Bundesanleihen. Entscheidend dabei ist nicht so sehr das Timing als vielmehr eine breite Diversifikation zur Minimierung von Risiken.

Der Aktienanteil am Gesamtvermögen hängt sehr stark von der individuellen Risikoeinstellung des Anlegers ab. Doch jeder muss sich selbst die Frage stellen: Ist eigentlich die temporäre Schwankung des Vermögens oder die sukzessive Enteignung über negative Realzinsen das größere Risiko?

Gold rückt, bedingt durch die Finanz- und Wirtschaftskrisen in letzter Zeit, wieder mehr in den Fokus privater Anleger. Steigende Preise für Edelmetalle wirken dabei nicht abschreckend. Denn Anleger sehen darin weniger eine Geldanlage, sondern vielmehr eine Art Absicherung des eigenen Portfolios. Vor allem Gold in physischer Form, also Barren bekannter Hersteller oder gängige Münzen, spielt eine große Rolle. Die Stückelung wird abhängig vom individuellen Sicherheitsbedürfnis gewählt. Seriöse Handelshäuser beraten zusätzlich hinsichtlich Einlagerungsmöglichkeiten oder bieten diese an.

Ein gut ausbalanciertes Portfolio besteht zu 10 bis 20% aus Edelmetallen. Bei weiterhin kritischer Entwicklung der Finanzmärkte wird das Gold dann einen erheblichen Teil der Verluste anderer Anlageformen auffangen können. Für einen Einstieg in die Welt der Edelmetalle ist es daher nie zu spät.

Internationalisierung im Mittelstand

Intelligent managen und clever finanzieren

Von Ernst G. Wittmann und Frederik Müller, Panaceus GmbH

Kleine mittelständische Unternehmen sind die treibende Kraft der deutschen Wirtschaft. Aufgrund ihrer Innovationsfreudigkeit und Flexibilität gehören sie nicht selten zu den Marktführern oder besetzen attraktive Nischen. Wachstum durch Internationalisierung ist gerade im globalen Wettbewerb für diese Unternehmen ein notwendiger Schritt, verbunden jedoch mit wesentlichen Hürden und Risiken. Die Wahl der Strategie bedarf einer genauen Analyse von Markt und Wettbewerb. Kann die Finanzierung nicht aus Eigenmitteln erfolgen, stoßen klassische Instrumente schnell an ihre Grenzen. Die gezielte Unterstützung durch externe Spezialisten kann hierbei den entscheidenden Vorteil verschaffen.

Internationalisierung – sorgfältig planen und professionell umsetzen

Entscheidet sich ein Unternehmen für den Schritt ins Ausland, spielt die Analyse des (Ziel-)Marktes und Wettbewerbs eine wichtige Rolle. Sie bildet die Basis für Planung und Umsetzung des Projekts. Chancen und Risiken von Markt und Wettbewerb werden mit der Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit kritisch kombiniert. In der Planungsphase muss über die Marktbearbeitung und das Timing des Markteintritts entschieden werden. Die Bandbreite der Marktbearbeitung reicht vom direkten Export zum Kunden über die Lizenzvergabe bis hin zum Aufbau einer Tochtergesellschaft. Dabei können auch kombinierte Strategien (direkt/indirekt) zum Einsatz kommen. Das Timing des Markteintritts unterscheidet die fokussierte Bearbeitung eines Zielmarkts vom meist parallelen Eintritt in mehrere Zielmärkte. Gerade aber weil Zeit und begrenzte Managementressourcen eine große Rolle spielen, ist die Begleitung des Gesamtprozesses durch externe Interim-Manager oder umsetzungsstarke Berater auf Zeit hierbei oftmals sinnvoll.

Intelligente, alternative Finanzierungsmodelle sind gefragt

Hand in Hand mit der operativen Planung geht die Finanzierung des Vorhabens. Hier stoßen besonders kleinere Unternehmen leicht an ihre Grenzen. Der naheliegende Weg über eine Bankenfinanzierung benötigt meist eine gewachsene



Ernst G. Wittmann



Frederik Müller

Beziehung zwischen Unternehmen und Hausbank. Die Bereitschaft der Institute zur Begleitung einer Internationalisierung ist bei restriktiven Kreditvergaberichtlinien oder erschöpften Besicherungsmöglichkeiten häufig begrenzt. Kann oder soll der Weg über eine klassische Bankenfinanzierung nicht beschritten werden, sind alternative Finanzierungsmodelle gefragt, die je nach Zweck die gewünschte Flexibilität bieten. Dabei ist zu beachten, dass die aufgrund von Investitionen vorübergehend angespannte Cash-Situation meist keine hohen periodischen Zinszahlungen zulässt. Als ein Beispiel mag hier Mezzanines Kapital angeführt werden. Wirtschaftlich durch die gewinnabhängige Verzinsung und Nachrangigkeit dem Eigenkapital vergleichbar, bringt es dem Unternehmen dennoch die steuerlichen Vorteile des Fremdkapitals, also abzugsfähige Zinszahlungen und Liquidität. Der Charme liegt für den Unternehmer ferner in fehlenden Mitsprache- und Stimmrechten und der möglichen Zweckbegrenzung. Der Unternehmer kann auf diese Weise weiter unabhängig agieren und stärkt dennoch seine Eigenkapitalbasis. Die für die jeweilige Unternehmenssituation passende Finanzierungsmöglichkeit zu finden, ist wesentlich für die erfolgreiche Internationalisierung und kann aufgrund der bestehenden Feinheiten von Interim-Experten sinnvoll begleitet werden.

Fazit:

Wachstum durch Internationalisierung ist aufgrund der Gegebenheiten für kleinere mittelständische Unternehmen nicht selten eine Herausforderung. Bei der Planung und operativen Umsetzung der Internationalisierung wie auch bei der Suche nach alternativen Finanzierungsmodellen können externe Spezialisten wertvolle Unterstützung leisten und manchmal sogar der entscheidende Erfolgsfaktor sein.

ZU DEN PERSONEN: ERNST G. WITTMANN UND
FREDERIK MÜLLER

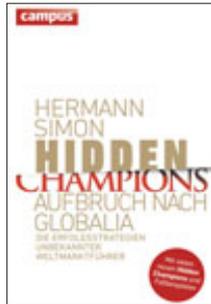
Ernst G. Wittmann und Frederik Müller sind Gründer und Partner der Panaceus GmbH, einer partnerschaftlich organisierten Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft in München. www.panaceus.de

Bücher für Unternehmer

„Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“

Von Hermann Simon, Campus Verlag, August 2012, 447 Seiten, 42 EUR

In Deutschland, Österreich und der Schweiz gibt es mehr als 1.500 Weltmarktführer. Vielfach sind sie der Öffentlichkeit kaum bekannt. Diese Hidden Champions sind bestens gerüstet für Globalia, die veränderte Welt der Zukunft, die auch durch den Aufstieg Chinas und weiterer Schwellenländer geprägt wird. Die unbekanntesten Weltmarktführer trotzen der Konkurrenz, und viele sind aus der Wirtschaftskrise gestärkt hervorgegangen. Anhand von Fallbeispielen zeigt Hermann Simon deren Erfolgsfaktoren auf.



Ihnen deshalb nicht weiter. Im Geschäftsleben, in Gesprächen, Präsentationen, Verhandlungen und im Verkauf hängt der Erfolg vielmehr sehr stark von den sogenannten Soft Skills ab. Erfahren Sie, wie Sie in der Praxis bereits bei der ersten Begegnung durch Ihr Auftreten überzeugen und sich zum Beispiel bei Reden, Verhandlungen und Meetings von Ihrer besten Seite präsentieren.

„Professionelle Projektkommunikation – Mit sechs Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen“

Von Dr. Katja Nagel, Linde Verlag, September 2012, 192 Seiten, 39,00 EUR

Projektmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung. Der Grund: Dynamische Umfeldler erfordern eine flexible Aufgabenorganisation, und die Arbeit in Projekten macht genau dies möglich. Für das Gelingen von Projekten ist jedoch eine funktionierende Kommunikation innerhalb des Teams und nach außen zentrale Voraussetzung. PR-Expertin Katja Nagel erläutert anhand konkreter Fallbeispiele von unterschiedlichsten Unternehmen vom DAX-Konzern bis zum Start-up, über Branchen, Kulturen und Standorte hinweg die Charakteristika einer funktionierenden Projektkommunikation und deren gelungene Umsetzung.



„Das Unternehmen Stollwerck – Eine Mikrogeschichte der Globalisierung“

Von Angelika Epple, Campus Verlag, September 2010, 451 Seiten, 39,90 EUR

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



„Effizientes Networking – Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“

Von Barbara Liebermeister, Frankfurter Allgemeine Buch, Februar 2012, 133 Seiten, 19,90 EUR

Die Qualität der Kommunikation scheint mit zunehmender Quantität zu sinken, so dass private wie geschäftliche Beziehungen immer oberflächlicher werden. Der vorliegende Ratgeber aus der bewährten Reihe Kompakt gibt knapp und praxisnah Antwort auf diese Fragen. Das Buch enthält die zehn Gebote und die vier Todsünden für nachhaltiges Kontaktmanagement und gibt Tipps für erfolgreiches Online-Networken. Mit Coaching-Checklisten zur Qualitätsmessung des eigenen Kontaktverhaltens, Kontaktregeln für das Ausland und der Rolle von Visitenkarten.



„Türöffner zum Erfolg – Wie Sie bei Gesprächspartnern und Kunden überzeugend auftreten“

Von Peter A. Worel, Wiley – VCH Verlag, Oktober 2011, 363 Seiten, 19,90 EUR

Kunden und Gesprächspartner wie Türen zu „öffnen“ gelingt Ihnen nur dann, wenn Sie die passenden Schlüssel und Codes verwenden. Rein rationales Fachwissen hilft



Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
11.-12.12. Düsseldorf	WSF Wirtschaftsseminare www.wirtschaftsseminare.de	Jahrestagung „Unternehmensnachfolge 2012“ Teilnahme: 895,50–995 EUR
23.1.2013 München	Alphazirkel www.alphazirkel.com	„Der Masterplan der Unternehmensnachfolge“ – über die Zukunftsfähigkeit deutscher Familienunternehmen Teilnahme: auf Anfrage
23.1.2013 Abtei Münsterschwarzach	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	„Führen nach den Regeln des Heiligen Benedikt“ mit Pater Anselm Grün Teilnahme: 980 EUR
23.-24.1.2013 Schwäbisch Hall	Fachzeitschrift Produktion, SV Veranstaltungen www.weltmarktfuehrer-kongress.de	3. Deutscher Kongress der Weltmarktführer Teilnahme: 1.890 EUR
23.-25.1.2013 Bergisch Gladbach	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Inhaber-Strategietage Teilnahme: 1.980 EUR
28.1.2013 München	BdW Beirat der Wirtschaft www.bdw-deutschland.de	Talkrunde „Wirtschaft und Medien“ Teilnahme: k.A.
30.1.2013 Bonn	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	„Führung. Was wirklich zählt“ mit Dr. Reinhard K. Sprenger Teilnahme: 1.190 EUR
31.1.2013 Bonn	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	„Der authentische Auftritt. Rhetorik und Kommunikation“ mit Severin Graf von Hoensbroech Teilnahme: 980 EUR
31.1.-1.2.2013 München	Management Forum Starnberg www.management-forum.de	„German CRM Forum“ Teilnahme: 1.595 EUR
18.-19.2.2013 Leipzig	Fachzeitschrift Produktion, AT Kearney, SV Veranstaltungen www.fabrik-des-jahres.de	Die Fabrik des Jahres/Deutscher GEO-Award Teilnahme: 1.890 EUR
20.2.2013 Frankfurt am Main	VR Equity Partner www.vrep.de	M&A-Workshop für mittelständische Unternehmen 2013 Teilnahme: frei
21.2.2013 Frankfurt am Main	Alphazirkel www.alphazirkel.com	„Eigenkapital – die strategische Waffe in wirtschaftlich und politisch unsicheren Zeiten“ Teilnahme: auf Anfrage
21.2.2013 Frankfurt am Main	Die Jungen Unternehmer – BJU www.junge-unternehmer.eu	Unternehmertag Teilnahme: k.A.
20.-21.2.2013 München	Leaders We Love www.mifeurope.com	Marketing & Innovation Forum Europe Teilnahme: ab 1.090 EUR
27.2.2013 München	BdW Beirat der Wirtschaft www.bdw-deutschland.de	Der BdW im Gespräch mit Herrn Dr. Otto Beierl mit anschl. Lunch Teilnahme: k.A.
7.3.2013 Gmund	Alphazirkel www.alphazirkel.com	„Marke, Manufaktur, Familie – in der Nische erfolgreich sein“ Teilnahme: auf Anfrage
9.3.2013 Frankfurt am Main	FAZ Institut www.faz-institut.de	Innovationspreis der deutschen Wirtschaft 2013 Teilnahme: frei
13.-14.3.2013 Aachen	FIR e. V. an der RWTH Aachen www.fir.rwth-aachen.de	16. Aachener Dienstleistungsforum Teilnahme: 695-895 EUR
24.4.2013 Abu Dhabi	FCF Fox Corporate Finance www.fcf.de	German Industry Capital Markets Day 2013 („GID“) Teilnahme: 5.000 EUR

Eventrückblick

Convent: 8. Mittelstandstag am Bodensee

Das Thema „Gesellschaft im Umbruch – Unternehmerisches Handeln in unruhigen Zeiten“ stand auf dem 8. Mittelstandstag am Bodensee im Fokus einer Podiumsdiskussion mit namhaften Unternehmern aus der Region. Auf der Convent-Veranstaltung am 11. Oktober im Kultur- und Congress-Centrum Graf-Zeppelin-Haus Friedrichshafen diskutierten Albert Weber, geschäftsführender Gesellschafter der Weber Automotive GmbH, Reiner Wiesner, Geschäftsführer des Südkurier Medienhauses, und Günter Dick, geschäftsführender Gesellschafter der Möbel Dick GmbH, über die aktuellen Herausforderungen in Zeiten der EU-Staatschuldenkrise und drohender Abkühlung der Weltkonjunktur und präsentierten ihre Erfolgsrezepte. In weiteren Vortrags- und Diskussionsforen mit Experten ging

es u.a. um die Aspekte der Nachfolgefiananzierung, die Unternehmensbewertung, Lösungen für die private Vermögensplanung sowie Herausforderungen und Chancen bei der Internationalisierung. www.convent.de



V.l.n.r.: Reiner Wiesner, Südkurier Medienhaus, Günter Dick, Möbel Dick GmbH, Moderator Markus Hofelich, Chefredakteur Unternehmeredition, Albert Weber, Weber Automotive GmbH.

Prof. Dr. Claus Hipp war Gast beim Alphazirkel

Mehr als 140 Unternehmerinnen und Unternehmer kamen am 11. Oktober ins Hotel Bayerischer Hof, um Prof. Dr. Claus Hipp als Gast des Alphazirkels („Forum für Familienunternehmer im Palais Montgelas“) zu erleben. Unter dem Motto „Ein Unternehmerleben mit Verantwortung



Foto: Alphazirkel

Andreas E. Mach im Gespräch mit Prof. Dr. Claus Hipp

für das Gemeinwesen, die Kultur und die Zukunft unserer Kinder“ diskutierte der Familienunternehmer Hipp mit Andreas E. Mach, Gründer und Sprecher des Alphazirkels, über unternehmerische Grundwerte und gab Einblicke in die Unternehmenspraxis seines Familienbetriebes. Als wichtigste Zutat beschrieb er dabei eine offene und lückenlose Kommunikation, sowohl unter Familienmitgliedern als auch mit Angestellten: „Wir reden miteinander und schauen, dass möglichst keine Juristen dabei sind“, verriet er nicht ohne Humor. Auch bei Routineaufgaben sei Kommunikation das A und O. www.alphazirkel.de

Vom Unternehmer zum Stifter – Unternehmerpersönlichkeiten erzählen

Den Übergang von erfolgreicher Unternehmensführung zur Gründung einer Stiftung beleuchtete die Veranstaltung „Vom Unternehmer zum Stifter – Ideen. Einblicke. Zukunft“ am 29. Oktober in München, organisiert von der Unternehmeredition mit der DAB bank als Veranstaltungspartner. Karl Ludwig Schweisfurth, Gründer und ehemaliger Geschäftsführer der Herta GmbH, und Stefan Voelkel, Geschäftsführer des gleichnamigen Saffherstellers Voelkel GmbH, gaben Einblick in ihre Unternehmensgeschichte



„Vom Unternehmer zum Stifter – Ideen. Einblicke. Zukunft“

und -praxis und was sie dazu veranlasste, auf der Spitze des Erfolgs ihr Unternehmen bzw. Unternehmensanteile zu veräußern und eine Stiftung zu gründen. Dr. Rupert Graf von Strachwitz, Direktor des Maecenata Instituts, referierte über Tendenzen und Möglichkeiten einer stiftetischen Tätigkeit in Deutschland; Burkhard Wagner, Vorstand der Partners VermögensManagement AG, sprach über Strategien zum Vermögenserhalt bei Stiftungen in Zeiten ungelöster Schuldenkrise. www.unternehmeredition.de

BJU-Gipfel und anschließende Vorstandswahl in Berlin

Am 23. November fand die Jahresversammlung der Jungen Unternehmer – BJU im dbb Forum in Berlin statt. Der

diesjährige Gipfel stand unter dem Motto der Generationengerechtigkeit und des Ausgleichs zwischen einer immer höheren Schuldenlast Deutschlands und nachkommenden Generationen. Wolfgang Bosbach referierte zum Thema „Die Jungen – Generation mit unbeschränkter Haftung?“, weitere Höhepunkte waren Vorträge von FDP-Generalsekretär Patrick Döring („Starke Mitte. Starkes Land. Wachstum statt Schulden“) und Prognosen für die nächste Bundestagswahl von Nikolaus Blome, stellvertretender Chefredakteur der Bild-Zeitung („Warum 2013 überhaupt wählen gehen? Merkel gewinnt ja eh“). Der erstmals verliehene Preis

der Generationengerechtigkeit ging an den stellvertretenden Vorsitzenden der Jungen Gruppe der CDU/CSU-Fraktion, Carsten Linnemann, den Anti-Preis erhielt Sascha Vogt, Bundesvorsitzender der Jusos. Bei der Mitgliederversammlung am 24. November wurde Lencke Wischhusen zur neuen Bundesvorsitzenden gewählt. www.junge-unternehmer.eu



Foto: Die Jungen Unternehmer / Anne Kreuz

Wolfgang Bosbach auf dem BJU-Gipfel in Berlin

„Unternehmergeschichten“ im Mannheimer Technoseum

Unternehmer sein bedeutet Verantwortung zu übernehmen – auch für die Gesellschaft. Wie sich in diesem Zusammenhang Unternehmensnachfolge und gesellschaftliches Engagement organisieren lassen, erzählte Prof. Götz W. Werner, Gründer und Aufsichtsrat der dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, am 15. November im Mannheimer Technoseum. Unter dem Motto „Vom Unternehmer zum Stifter – Motive. Einblicke. Perspektiven.“ kamen mehr als 50 eingeladene Firmengründer und -besitzer zusammen, um sich Impulse für die eigene Nachfolge zu holen und mit anderen Unternehmern auszutauschen. Im Anschluss an den Vortrag des dm-Gründers diskutierten Götz Werner, Steffen Heilmann (dhmp GmbH & Co. KG), Jürgen Hermann (Hoerner Bank AG) und Dr. Martin Feick (SZA Schilling, Zutt & Anschütz) über die wichtigsten Aspekte rund um das Thema „Stiftungsgründung“. www.unternehmeredition.de



„Unternehmergeschichten“ im Mannheimer Technoseum mit über 50 Firmengründern



„1.000 Jahre Unternehmertum – Eigentum. Verantwortung. Zukunft.“

Gemeinschafts-Event von *Unternehmeredition*, *VentureCapital Magazin* und *Die Stiftung* in Frankfurt

Der Brückenschlag zwischen Eigentum und Verantwortung im Kontext der aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen stand im Mittelpunkt der Veranstaltung „1.000 Jahre Unternehmertum – Eigentum. Verantwortung. Zukunft.“ am 30.10. in Frankfurt. Einen inspirierenden Rahmen für das Gemeinschafts-Event von *Unternehmeredition*, *VentureCapital Magazin* und *Die Stiftung* bot das historische Main Palais auf dem MainTor Areal der DIC Asset AG auf dem ehemaligen Degussa-Gelände.

Vom Degussa-Gelände zum MainTor-Areal

Wie unternehmerische Visionen die Brücke zwischen Historie und Gegenwart bauen, machte Ulrich Höller, Vorsitzender des Vorstands des SDAX-Wertes DIC Asset AG, einem der führenden Investoren auf dem deutschen Markt für Gewerbeimmobilien und Projektentwickler des MainTor Areals, in seinem Vortrag deutlich. Wo nach dem Abriss der Beton-Gebäude des Chemiekonzerns Degussa eine zwei Hektar große Fläche klappt, soll bis spätestens Anfang 2016 das MainTor-Areal entstehen, ein urbaner Nutzungsmix mit Shops, Restaurants, Büros, Wohnungen und klassisch zeitloser Architektur, erklärte Höller.

Helmut F. Schreiner: Gelebtes Unternehmertum

Den Perspektivenwechsel vom SDAX-Konzern zum Familienunternehmen vollzog Dr. h.c. Ing. Helmut F. Schreiner. Der Gründer und Mehrheitsgesellschafter der Schreiner Group mit 800 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 130 Mio. EUR gab offen und leidenschaftlich Einblicke in „Gelebtes Unternehmertum – Verantwortung auf vielen Gebieten“. 1974 übernahm er das kleine Familienunternehmen und baute es zusammen mit seiner Frau Ulrike zur Schreiner Group aus. Nach insgesamt 55 Jahren Arbeit für das Unternehmen wechselte er im September 2012 in den Beirat und übergab die Geschäftsführung an seinen Sohn Roland. Die Orientierung an den Unternehmenswerten Innovation, Qualität, Leistungskraft und Freude ist dem Betrieb bis heute bei aller Veränderung geblieben.

Dr. Friedrich Georg Hoepfner: Vom Brauer zum Business Angel

Wie man als gestandener Entrepreneur Hightech-Start-ups auf die Sprünge hilft, zeigte Dr. Friedrich Georg Hoepfner, Geschäftsführer der Hoepfner Bräu und Vorstand der Hoepfner Stiftung, in seinem Vortrag über den „härtesten Job der Bundesrepublik – Unternehmer“. Als Unter-



Diskussionsrunde: Dr. Helmut F. Schreiner, Dr. Friedrich Georg Hoepfner und Walter Kohl

nehmensgründer und Business Angel war er am Aufbau von über 50 jungen Firmen in verschiedenen Branchen beteiligt. Im Jahr 2005 verkaufte er die „Privatbrauerei Hoepfner“, die er zuvor in 6. Generation führte, an die Brauholding International. Als Vorstand der Hoepfner Stiftung fördert er Kunst und Kultur sowie die Ausbildung junger Unternehmer.

Walter Kohl: Leben oder gelebt werden

Dass der „härteste Job der Bundesrepublik“ nicht ohne Folgen für den Menschen bleibt, machte Walter Kohl in seinem sehr persönlichen und offenen Vortrag „Leben oder gelebt werden – Kraftquellen für Unternehmer“ deutlich. Viele Jahre lebte er im Schatten eines übermächtigen Namens – als „Sohn vom Kohl“. Im Januar 2011 veröffentlichte er sein Buch unter dem Titel „Leben oder gelebt werden“. Damit wollte er Mut machen, sich aus fremdbestimmten Lebensumständen zu lösen. Er begann seine berufliche Laufbahn bei Morgan Stanley in New York, später folgten u.a. Stationen im Management von Kaufhof und Metro. 2005 wollte er endlich sein eigener Chef sein und gründete mit seiner Frau die Firma Kohl & Hwang, einen Lieferanten für Stanz- und Umformwerkzeuge aus Korea für die europäische Automobilindustrie. Nach der anschließenden Diskussionsrunde im Kreise der Referenten und anwesenden Gäste ließen Kulinarisches, Musik & Networking den Abend ausklingen.

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Unternehmergeschichten bei Feinkost Käfer

Berentzen-Gruppe, posterXXL und das Finanzierungsinstrument Anleihe

Die Firmenhistorien der Berentzen-Gruppe und von posterXXL standen im Zentrum der Veranstaltung „Unternehmergeschichten – Einblicke.Erfahrungen.Austausch“ am 20. November bei Feinkost Käfer in der Münchener Prinzregentenstraße. Verbindendes Element der beiden Success Storys war die Finanzierung über Anleihen.

Feinkost Käfer: 1930 Start als Kolonialwarengeschäft

Den passenden Auftakt des Events der Unternehmeredition bot ein kulinarischer Rundgang durch die Ladenräumlichkeiten von Käfer mit Einblicken in die eigene Geschichte. Feinkost Käfer hat sich binnen drei Generationen vom kleinen Münchner Familienbetrieb zum international tätigen Unternehmen entwickelt. Den Grundstein dazu legten Elsa und Paul Käfer im Jahr 1930 mit der Eröffnung eines Kolonialwarengeschäfts. Heute setzt der Spezialist für lukullische Genüsse mit über 850 Mitarbeitern knapp 100 Mio. EUR um.

Berentzen: Turnaround einer Traditionsmarke

Nicht mehr in Familienbesitz befindet sich dagegen das 1758 gegründete Unternehmen Berentzen, das Spirituosen und Erfrischungsgetränke produziert. Nach 250 Jahren in Familienhand gehört der unter Druck geratene Haselünner Getränkehersteller seit 2008 mehrheitlich dem Finanzinvestor Aurelius AG. Stefan Blaschak wurde damals zum Vorsitzenden des Vorstands der Berentzen-Gruppe AG berufen und brachte das Unternehmen wieder auf Kurs. In seinem Vortrag sprach Blaschak über die Erfolgsfaktoren des Turnarounds, insbesondere die Verbesserung im Supply Chain Management und die Bereinigung des

Produktportfolios. Im Oktober hat das börsennotierte Unternehmen an der Frankfurter Wertpapierbörse seine erste Anleihe begeben – mit einem Zinssatz von 6,50 % p.a. bei einer Laufzeit von fünf Jahren. Besonders erfreulich: Aufgrund der starken Nachfrage wurde die Zeichnungsfrist für die Anleihe mit einem Emissionsvolumen von 50 Mio. EUR bereits um 10:00 Uhr des ersten Tages vorzeitig beendet. Die Mittel sollen vor allem für die Erweiterung des internationalen Geschäfts verwendet werden. Demnächst wird Blaschak aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat des Unternehmens wechseln.

posterXXL: eCommerce erfolgreich entwickeln

Auch die posterXXL AG nutzt das Instrument Mittelstandsanleihe und zieht ein positives Resümee, wie Gründer und Vorstand Christian Schnagl in seinem dynamischen Vortrag zum Thema „eCommerce erfolgreich entwickeln“ ausführte. Die posterXXL AG zählt heute zu den am schnellsten wachsenden Foto-Dienstleistern für individuelle Produkte wie Großformate, Fotobücher, Kalender oder Foto-Geschenke und beschäftigt rund 200 Mitarbeiter. Der Diplom-Betriebswirt (FH) baute ab 1998 die E-Commerce-Abteilung der Time-Life International GmbH auf, gründete 2003 die Direktmarketing-Agentur Karanga GmbH und ein Jahr später deren Tochter posterXXL AG. Im Juni 2012 begab posterXXL an der Börse München („m:access“) eine Anleihe mit einer Laufzeit von fünf Jahren und 7,25% Zinsen p.a. und konnte damit rund 5,2 Mio. EUR frisches Kapital einwerben. Ziel ist, das bisherige starke Wachstum weiter zu forcieren – seit seiner Gründung 2004 konnte das Unternehmen seinen Umsatz in jedem Jahr um mindestens 50% steigern.

Mittelstandsanleihe – innovative Form der Unternehmensfinanzierung

Den Abschluss des offiziellen Programms bildete eine Diskussionsrunde zum Thema „Mittelstandsanleihe – innovative Form der Unternehmensfinanzierung“, an der neben Stefan Blaschak und Christian Schnagl auch Rechtsanwalt Thomas Mayrhofer, Gründer der Kanzlei Mayrhofer + Partner sowie und Andreas Wegerich, Vorstand der youmex Invest AG, teilnahmen. Den anschließenden Ausklang mit Flying Buffet nutzten die Gäste für Gespräche und Networking.



Christian Schnagl, Thomas Mayrhofer, Stefan Blaschak und Andreas Wegerich (v.l.n.r.).

6. Deutscher Maschinenbau-Gipfel

Politik: Kniefall vor der Top-Branche

Anerkennung, die oft verwehrt wurde: Zum 6. Maschinenbau-Gipfel in Berlin zollte die Politik der Branche uneingeschränkten Respekt. Diese wiederum stellte selbstbewusst ihre Forderungen.

Stellenwert der Branche unumstritten

Der Branchen-Gipfel von VDMA, VDW und der Fachzeitung Produktion zeigte, dass Industrie bei Politikern hoch im Kurs steht. Der Grund: Industrielle

Wertschöpfung bildet die Grundlage für eine gesunde Volkswirtschaft, was sich auch bei Bündnis90/Die Grünen herumgesprochen hat. „Ohne Industrie stünde Deutschland heute trotz Krise nicht vergleichsweise gut da“, brachte es ihr Bundestagsfraktionsvorsitzender Jürgen Trittin vor rund 500 Teilnehmern auf den Punkt.

Klare Forderungen

Der Maschinenbau als Kernbranche der Industrie strotzt dabei vor Selbstbewusstsein. So konnte VDMA-Präsident Thomas Lindner mit 209 Mrd. EUR einen neuen historischen Rekordumsatz melden. Rückenwind für klare



Thomas Lindner, VDMA-Präsident, und Kristina Schröder, Ministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Fotos: Produktion

Forderungen an die Politik: „Leitplanken“ will er maximal, aber keine Beschneidung unternehmerischer Freiheiten – vor allem keine neuen Steuern. Trittins – beim Gipfel sehr leise – geforderte Vermögensabgabe ist für die meisten Vertreter der Branche ein absolutes No-Go. Schon die höhere EEG-Umlage sei eine Last, kritisierte Lindner. Die „Grenzen der Belastbarkeit“, so das Leitmotiv des ersten Kongresstages, dürften keinesfalls überschritten werden.

Euro-Krise und Familienpolitik

In Sachen Euro-Krise schlug Finanzminister Wolfgang Schäuble optimistische Töne an: „Die Vorteile des Euro überwiegen.“ Das gelte nicht nur für die deutsche und europäische Wirtschaft, sondern für die Weltwirtschaft, die „weniger stabil wäre ohne den Euro als Währungsreserve“. Dem zweiten großen Thema „Mensch – Erfolgsfaktor im Unternehmen“ widmete sich Kristina Schröder, Ministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Ihr ging es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. „Ein Vorgesetzter, der offensiv sagt, dass er keine Zeit für einen Termin hat, weil er mit seinen Kindern zum Laternensingen geht, kann mehr verändern als gesetzliche Regelungen“, meinte die Ministerin. Und wer sich ihren umfanglichen Titel nicht merken könne, dem gebe sie gerne Hilfestellung: Sie sei für alle verantwortlich außer für mittelalte, kinderlose Männer.

Claus Wilk

Stellvertretender Chefredakteur 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



Inserenten-Verzeichnis

Kunde	Seite
A&M Alvarez & Marsal	43
Atreus Interim Management	21
BayBG	23
Bayern International	55
BayernLB	25
BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	11
BTV Vier Länder Bank	17
Buse Heberer Fromm	33
Carl Duisberg Centren	59
Commerzbank	U2
Conmit Wertpapierhandelsbank	49
DDIM	85
Deutsche Börse Group	U4
Dr. Wieselhuber & Partner	51
DVAI	77
Ecobility	73
EquityGate	27
Fair Value Partners	65
FCF Fox Corporate Finance	7
FIR – Aachener Dienstleistungsforum	89
FMS	39
IEG Investment Banking	3
Liebe Sutor Gawlowski Personalberatung	15
Luther	37
Merck Finck & Co.	35
Mittelständische Beteiligungsgesellschaften	75
NordLeasing	U3
Produktion	63
PROJECT Investment Gruppe	61
Schäffer Poeschel	53
Schlecht und Partner	19
Schneider + Partner	47
taskforce - Management on Demand	29
WSf – Jahrestagung Unternehmensnachfolge 2012	101
youmex	31

Unternehmer

Edition

Impressum

„Internationalisierung 2013“

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

Redaktion: Markus Hofelich (Chefredakteur), Verena Wenzelis, Susanne Gläser, Torsten Paßmann

Bildredaktion: Michael Cluse, Andreas Potthoff

Bilder: Fotolia, PantherMedia, Pixelio, Photodisc

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Alf Baars, Dr. Henning Blaufuß, Gerald Boess, Prof. Dr. Yvonne Brückner, Birgitta von Dresky, Lars Duerschlag, Jörn Ehram, Prof. Dr. Christoph v. Einem, Bernd Frank, Arno Fuchs, Adrian Gawlowski, Lutz Goebel, Lorenz Goslich, Thomas Grether, Beate Hölter, Christof Huth, Nigel Jones, Dr. Elmar Kades, Sven Kleindienst, Michael Kotzbauer, Steffen Kroner, Ruprecht Frhr. v. Maltzahn, Frederik Müller, Verena Örenbas, Michael Pochhammer, Ervin Schellenberg, Florian Seitz, Dr. Peter Terwiesch, Claus Wilk, Ernst G. Wittmann, Katinka Wölfer, Dr. Annette Zitzelsberger

Interviewpartner: Christoph Bueth, Alexander Fackelmann, Jean-Pierre Gerber, Dr. Andreas Greither, Richard Gritsch, Sabine Herold, Peter Löscher, Gerd Oliver Seidensticker, Markus Strohmeier, Andreas Wintrich, Petra Wyrowski, Martin Zumtobel

Lektorat: Magdalena Lammel

Gestaltung: Michael Cluse

Business Development: Lukas Neumayr, Mathias Renz

Anzeigen: Claudia Kerszt

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

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

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

Preise: Einzelpreis 9,80 EUR

Abonnementverwaltung: GoingPublic Media AG, Hofmannstr. 7a, 81379 München Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39

Druck: Kastner & Callwey, Forstinning

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

Nachdruck: © 2012 GoingPublic Media AG, München. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der GoingPublic Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

ISSN 2190-2364, ZKZ 74988



Dr. Stefan Kurrle wird Vorstandssprecher bei Fiege



Dr. Stefan Kurrle

Der Logistikdienstleister Fiege Logistik Holding Stiftung & Co. KG setzt eine geplante Neuorganisation der Unternehmensführung in die Tat um: **Dr. Stefan Kurrle** wird zum Sprecher des Vorstands ernannt. Den Posten übernimmt er von **Dr. Hugo Fiege**, der Vorsitzender des Beirats wird. **Dr. Jens Jürgen Böckel**, bisheriger Beiratsvorsitzender, wird zu dessen Stellvertreter ernannt. Laut Unternehmen setzt sich der Vorstand neben Kurrle weiterhin unverändert aus seinem bisherigen Personal zusammen: **Alfred Messink** bleibt Finanzvorstand, weitere Mitglieder sind **Peter Scherbel** sowie **Jens Fiege** und **Felix Fiege**.

Oliver Seidl wechselt zu Media-Saturn



Oliver Seidl

Oliver Seidl, bislang Vorstandsvorsitzender des Fernsehherstellers Loewe, wird zum nächstmöglichen Zeitpunkt in die Geschäftsführung der Media-Saturn-Gruppe einsteigen. Vermutlich zum ersten Quartal 2013 soll er sämtliche Finanzbereiche sowie die strategische und operative Führung der Unternehmens-IT verantworten. Er übernimmt die Posten von **Dr. Rolf Hagemann** bzw.

Ralph Spangenberg. Zuvor war der 49-jährige Diplom-Kaufmann u.a. bei der Mercedes Benz AG und der Dürr AG für das Controlling verantwortlich.

Prof. Dr. Stefan Wirz erhält Hanns-Seidel-Preis



Prof. Dr. Hans Zehetmair, Prof. Dr. Stefan Wirz, Stephan Rupprecht

Am 31. Oktober hat die Hanns-Seidel-Stiftung gemeinsam mit Hauck & Aufhäuser Privatbankiers zum ersten Mal einen Preis für Verdienste um verantwortungsvolles Unternehmertum verliehen. Der mit 7.000 EUR dotierte Preis ging an den Theologen **Prof. Dr. Stefan Wirz**, Studienleiter der Paulus-Akademie in Zürich und Titularprofessor für Ethik an der Universität Luzern. Wirz habilitierte 2006 zum Thema „Ethik und Moral in der Unternehmensführung“; als Festredner lobte ihn u.a. der Unternehmer **Prof. Dr. Claus Hipp** als besonders fähigen Vermittler zwischen Theorie und Praxis des Unternehmertums.

Knaus Tabbert GmbH ist „Turnarounder des Jahres 2012“



Preisverleihung zum „Turnarounder des Jahres 2012“

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO und das Wirtschaftsmagazin „impulse“ haben

zum siebten Mal erfolgreiche Unternehmenssanierungen ausgezeichnet. „Turnarounder des Jahres 2012“ in der Kategorie der großen Unternehmen mit mehr als 750 Beschäftigten wurde **Giovanni Marcon**, Geschäftsführer der Knaus Tabbert GmbH aus Jandelsbrunn. Der Hersteller von Freizeitfahrzeugen schlitterte 2008 im Zuge der Finanzkrise in eine Insolvenz; über den Einstieg der niederländischen Private Equity-Gesellschaft HTP wurde Marcon als Geschäftsführer eingestellt und das Unternehmen erfolgreich restrukturiert.

Martin Siebert zum Aufsichtsrat der Rhön-Klinikum AG ernannt

Der Aufsichtsrat der Rhön-Klinikum AG hat **Dr. med. Dr. jur. Martin Siebert** zum neuen Vorstandsvorsitzenden des Klinikunternehmens bestellt. Siebert, seit 1.10.2012 Mitglied des Vorstands, soll die neue Aufgabe zum 1.1.2013 antreten. Der 51-Jährige war zuletzt Vorsitzender der Geschäftsführung der Median Kliniken, deren Leitung er Anfang 2010 übernommen hatte. Zuvor war er 16 Jahre lang Konzerngeschäftsführer bzw. Stellvertretender Vorsitzender der Konzerngeschäftsführung der Asklepios Kliniken.



Martin Siebert

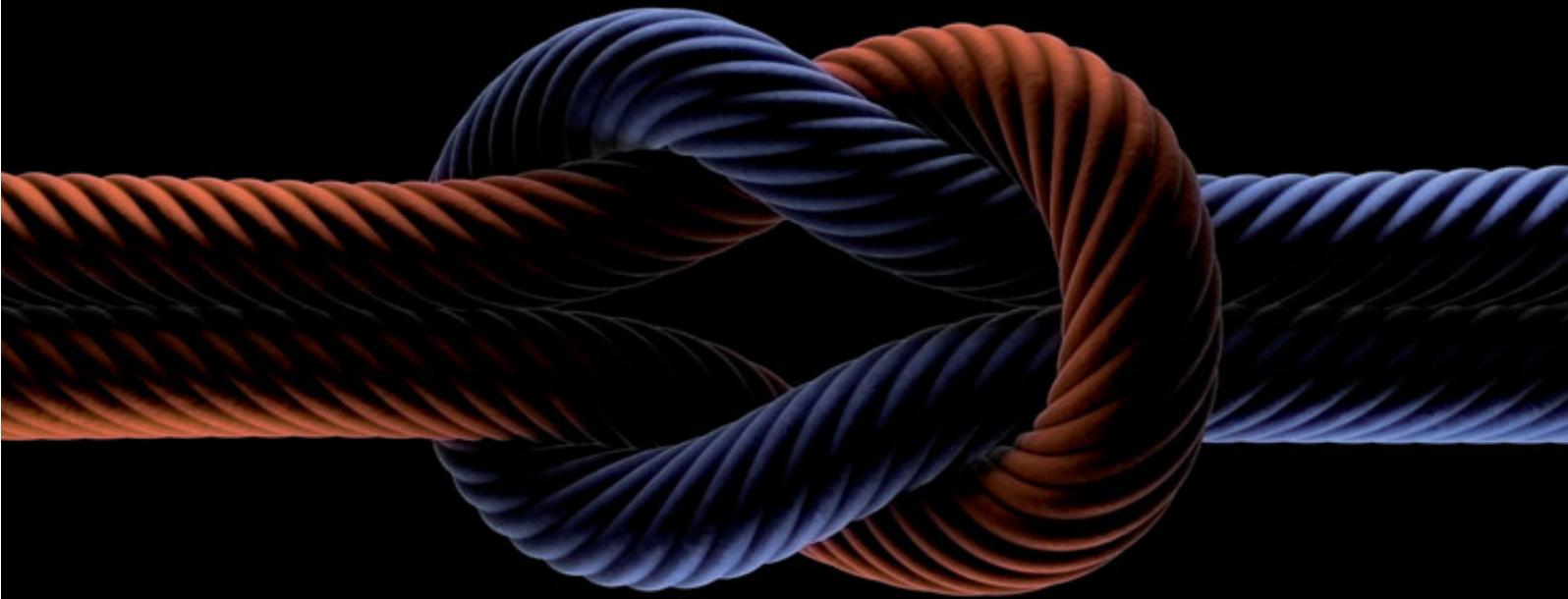
Führungswechsel bei Margarete Steiff GmbH

Wie die Steiff Beteiligungsgesellschaft meldet, hat **Katja Thoma** die Geschäftsführung der Margarete Steiff GmbH zum 30. Juni 2012 auf eigenen Wunsch hin verlassen. Ihr Nachfolger ist **Martin Hampe**, der zusätzlich zu seiner Funktion als Alleingeschäftsführer der Steiff Beteiligungsgesellschaft mbH die Geschäftsführung des traditionsreichen Spielzeugherstellers übernommen hat. Thoma stand während der Übergangsphase beratend zur Verfügung.



Martin Hampe

Partner für den Mittelstand



Gemeinsam Liquiditätsherausforderungen meistern

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

Ihr Gewinn bei einer Sale & Lease Back-Transaktion:

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

NordLeasing 



Finanzierung
über die Börse

So haben Sie im Wettbewerb die Nase vorn

XETRA | DEUTSCHE BÖRSE
GROUP

Sichern Sie Ihre Unternehmensziele durch eine Anleiheemission bei der Deutschen Börse auf Xetra®, dem führenden Kassamarkt in Europa.

Die Deutsche Börse bietet Unternehmen aller Größenklassen maßgeschneiderte Marktsegmente für die Fremdkapitalaufnahme – auch unabhängig von einer Börsennotierung.

Der **Entry Standard für Unternehmensanleihen** eignet sich für junge, wachsende und mittelständische Unternehmen mit Finanzierungsbedarf. Unternehmen im **Prime Standard für Unternehmensanleihen** sind anerkannte Marktführer, die zugleich ihre internationale Wettbewerbsposition und

Reputation mit einer Anleiheemission stärken wollen. An der Deutschen Börse treffen Sie professionelle Analysten und erhalten Zugang zu dem für Sie relevanten Investorenkreis. Die Zulassungsverfahren sind kostengünstig und einfach. Der Handel Ihrer Anleihe erfolgt auf Xetra – sicher, liquide und transparent.

Sprechen Sie mit uns:
Telefon +49-(0) 69-2 11-1 88 88
E-Mail issuerservices@deutsche-boerse.com
www.xetra.com/listing