



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

Unternehmer

— Edition

Oktober 2013 9,80 Euro

Überflieger

Wie Mittelständler
erfolgreich wachsen Seite 6



Antennenstar

Was der neue Kathrein-
Werke-Chef künftig
verändern will Seite 18

Plüschtierchef

Wie Steiff-Chef Martin
Hampe mit Kindern
erfolgreich sein will Seite 22

Maschinenpionier

Warum der Maschinen-
bauer Manz trotz
Solarkrise wächst Seite 24



Mit uns können Sie Ihr Wachstum rasant steigern

und Ihren Wettbewerb verblüffen

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

Wir sind Ihr Finanz- und Kapitalmarktpartner für

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

Unsere Mehrwerte für Sie sind

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

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

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



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





Tobias Schorr
 Chefredakteur
 Unternehmeredition

Zu neuen Höhen

Was unterscheidet die Politik vom Unternehmertum? Fast alles. Aktuell wird wieder einmal klar, wie unterschiedlich die Lager sind. In Berlin wird gemauschelt, taktiert, verhandelt. Es geht darum, Mehrheiten zu finden. Vor allem wird aber um Posten gerungen. Die Zahl der Unternehmer im Bundestag sinkt auf ein Rekordtief. Die Parteien positionieren sich, ohne klare Aussagen zu treffen. Versprechen, die vor der Wahl gegeben wurden, werden wieder unter den Tisch fallen. Könnten Unternehmen so geführt werden? Wohl nicht. Insbesondere Mittelständler sind auf klare, schnelle und doch umsichtige Entscheidungen angewiesen. Um am Markt bestehen zu können, müssen sie vor allem innovativ sein. Unternehmen denken mittel- und langfristig und nicht in Legislaturperioden. So wie der Anbieter von Minidrohnen, Microdrones. Dessen kleine Idee reifte im Keller. Mittelfristig könnte sie aber hoch fliegen. (Titel S. 6)

Das Schaffen von Freiräumen, damit Mitarbeiter Ideen finden und umsetzen können, ist immens wichtig, damit Mittelständler und Familienunternehmen auch künftig gegen Konzerne bestehen. Studien (S. 36) belegen den positiven Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und dem Unternehmenserfolg. Innovative Unternehmen wachsen schneller, erwirtschaften einen höheren Umsatz und sind insgesamt erfolgreicher. Die innovativsten wollen in den kommenden Jahren fast doppelt so schnell wachsen wie die Durchschnittsunternehmen.

Gelungen ist das etwa Kathrein. Das Familienunternehmen stellte sich in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder auf Marktveränderungen ein und wuchs zum Weltmarktführer von Antennentechnik. Unternehmeredition besuchte den neuen Chef Anton Klaus Kathrein in Rosenheim. Auch der schwäbische Maschinenbauer Manz, dem die Solarkrise zu schaffen machte, meisterte die Balance zwischen Innovation und Diversifikation (S. 24). Selbst bekannteste Markenartikler wie Steiff müssen sich ständig verändern – Sammler gibt es immer weniger. Kinder spielen mit Tablets statt mit Teddys. Über Zeiten, die sich rasant ändern, sprachen wir mit Martin Hampe, dem Geschäftsführer der Steiff-Beteiligungsgesellschaft (S. 22).

Zum Wachstum gehört immer die richtige Finanzierung. Dafür braucht es eine Strategie. Sorgfältig müssen die verschiedenen Optionen geprüft werden. Damit das Geld auch künftig bei Ihren Kunden ankommt, liegt dieser Ausgabe noch ein SEPA-Special bei.

Eine spannende und informative Lektüre wünscht das Team der Unternehmeredition.

Tobias Schorr
schorr@unternehmeredition.de

Tugenden, die wir schätzen:



Langfristig denken. Jedes Unternehmen fängt naturgemäß klein an. Es wächst und entfaltet sich über die Zeit. Zu einem blühenden Geschäft wird es, wenn die Gründer nicht nur in Jahreszeiten denken, sondern auch in Jahren und Jahrzehnten. Da ist es gut, wenn man erfahrene Partner hat, die ebenso weitblickend beraten und agieren. Unsere Kunden schätzen an uns, was wir an Ihnen schätzen: die Leidenschaft für Ihr Unternehmen.

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

Leidenschaft für Unternehmer.

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



INVESTMENT BANKING
 Since 1999



Durchstarter

Wie innovative Mittelständler ihr Wachstum finanzieren.

Seite 6

TITEL

6 Innovation & Wachstum

Erfolgreich mit Ideen. Nur wer diese richtig finanziert, spielt vorne mit

14 In der Personalnot erfinderisch

Mangel an Fachkräften bremst Betriebe
Stefan Heidbreder

UNTERNEHMERWELT

18 Dynastie

Kathrein: Antennen für die Welt

22 Marken und Macher

Bekannt ist Steiff für Plüschtiere. Wachsen wollen die Schwaben mit einer Markendehnung

24 Manz AG

Der Chef des Maschinenbauers, Dieter Manz, im Interview

28 CP Corporate Planning AG

Vorstand Peter Sinn im Gespräch über das Wachstum der Softwareschmiede

32 J. Schmalz GmbH

Über die Bedeutung von Innovationen spricht Kurt Schmalz

INNOVATION

36 Innovationsführer

Gründe für den Erfolg innovativer Mittelständler
Dr. Peter Bartels und Sebastian Feldmann

40 Ideenführer statt Schlafmütze

Konsequente Ausrichtung auf das Ziel ist entscheidend
Prof. Dr. Nikolaus Franke

42 Von der Idee zum Business

Geschwindigkeit als Erfolgsfaktor
Uwe Gehrman

44 Produktschutz für Mittelständler

Welche Gefahren drohen und wie sich Mittelständler schützen
Dr. Christian Schröder

WACHSTUM

46 Management von Wachstumstreibern

Jede Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung
Prof. Dr. Wieselhuber und Gustl. F. Thum

48 Kriterien für Wachstum

Auf kluges und mutiges Handeln kommt es an
Antje Lenk

50 Wachstum kommt von innen

Muster, die es aufzudecken lohnt
Prof. Dr. Guido Quelle

52 Kontrolliertes Wachstum

Wie ein Beirat helfen kann
Dr. Klaus Weigel

56 Mit neuen Fabriken nach vorne

Acht Tipps zur Fabrikplanung
Dr. Oliver Lieske

58 Nur kein Stillstand

Expertenumfrage

FINANZIERUNG

62 Wachstum richtig finanzieren

Welche Instrumente geeignet sind
Dörthe Vogt

64 Minderheitsbeteiligung

Welche Partner in Frage kommen
Dr. Karsten Zippel

66 Mittelstandsanleihen

Belächelt, gehypt aber etabliert
Stefan Ernst

68 Wachstum über die Börse

Börsengang als Alternative zur Anleihe
Andreas Schmidt



Corporate Planning

Vorstand Peter Sinn im Interview über Innovationen in seinem Unternehmen.

Seite 28

Kraft der Marke

Steiff will mit Kindermode und Spielzeug wachsen.

Seite 22



FALLSTUDIEN

70 Richtige Pillenkonsistenz

Die Erweka GmbH wächst mit innovativen Testgeräten, mitfinanziert durch die MBG Hessen

72 Gut zum Auge

Stark mit Produkten rund um das Sehorgan: Die Polytech-Domilens-Gruppe

74 Hohe Leistungsdichte

Compound Disk Drives GmbH: Wie Innovationen und Geld zusammenfinden

78 Leben retten auf Knopfdruck

Mit einem Innovationsprogramm auf Wachstumskurs: Die Inotech Kunststofftechnik GmbH

80 Neue Maßstäbe setzen

Wie die Pfänder KG einen Leiter für das Innovationsteam fand

VERMÖGEN

82 Kapitalkompass

Korrektur oder Klettertour?

84 Produkt im Blick

Dr. Georg Graf von Wallwitz über die Entwicklung der Märkte und wie er Investments auswählt

86 Emerging Markets unter Druck

Die Börsen in den Schwellenländern schwächeln – ein Expertenausblick

88 Serie Family Office (Teil 4)

Ein Verband sorgt für Transparenz

SERVICE

3 Editorial

16 Nachrichten

90 Eventkalender

91 Rückblick

92 Literatur

94 Die Energieeinsparer

Schneider Electric als Vorreiter

96 Personalia

97 Impressum/

Unternehmensindex

98 7 Fragen an...

Regisseur Hannes Stöhr

UNTERNEHMEREdition ONLINE



Liebe Leser, dieses Symbol weist Sie auf zusätzlichen Inhalt im Internet hin.



Das komplette Heft ist als e-paper online zu lesen:

www.unternehmeredition.de



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

KOOPERATIONSPARTNER

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion



Zu unserem Themenheft erscheint auch ein SEPA-Spezial

Foto: Nadja Hammeske



Drohne von Microdrones:
In 25 Minuten überquerte
der Quadrocopter das
Gotthardmassiv.

Mit Innovationen abheben

Tüfteln, testen, ausprobieren: Nicht nur schwäbische Mittelständler haben Ideen für innovative Produkte und Geschäftsmodelle. Doch wer neue Wege beschreiten oder ganz einfach wachsen will, braucht Kapital. Welche Finanzierungsinstrumente für welche Zwecke geeignet sind. VON **ANDREA MARTENS**

Angefangen hatte alles im Jahr 1999 mit einer Wette. Damals ging es darum, im eigenen Keller eine flugtüchtige Drohne zu erfinden. „Mein Vater war sich sicher, dass er das hinbekommt. Er war damals sozusagen der Daniel Düsentrrieb des Siegerlands“, erinnert sich Sven Juerss, Geschäftsführer der Microdrones GmbH mit Sitz im nordrheinwestfälischen Siegen. Zwar arbeitete der freiberufliche Hard- und Softwareentwickler erfolgreich für anspruchsvolle Kunden wie ABB oder BMW. Eine Drohne zu erfinden, bereitete jedoch auch dem Gründer und Inhaber einiges an Kopfzerbrechen. Eine abenteuerliche Wette begann.

„Er hat sie gewonnen“, erzählt Sven Juerss. Und damit begann die Geschichte von Microdrones. Zunächst wollten die Nachbarn auch so ein un-

bemanntes kleines Flugzeug. Zum Spaß, als „Fun-Flyer“, wie Juerss es nennt. Dann fragten Dachdecker nach, ob die Drohne auch mit GPS zu haben sei. „Mein Vater hat irgendwie den Nerv der Zeit getroffen, und als das Interesse immer größer wurde, haben wir 2005 das Unternehmen gegründet.“ Inzwischen hat Microdrones 22 Mitarbeiter und schreibt einen Umsatz von etwa 2,5 Mio. EUR.

Das Siegener Start-up zog vom heimischen Keller in ein eigenes Firmengebäude. 2006 kam das erste Produkt auf den Markt – die md4-200. „Bis 2010 haben wir dann die md4-1000 entwickelt“, berichtet Juerss. Und die hat im Sommer von der Schweiz aus das Gotthardmassiv in Richtung Italien überquert. Selbst nur 5 Kilo schwer, aber versehen mit einer stattlichen Aufklärungskamera. „Das haben bisher nicht

einmal größere unbemannte Flugzeuge geschafft“, sagt Juerss stolz. Eine Innovation, die in der Vermessungstechnik ebenso Anwendung findet wie bei Polizeieinsätzen oder im Katastrophenschutz. „Finanziert haben wir bisher alles mit Eigenkapital“, berichtet er stolz.

Innovation ist nicht gleich Wachstum

Richtig gemacht. „In der Tat sollten Innovationen hauptsächlich eigenkapitalfinanziert sein“, sagt Volker Riedel, Partner bei der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH in München. Darin unterscheiden sie sich grundlegend von Investitionen in Wachstum, die Mittelständler durchaus zu einem guten Teil über Fremdkapital stemmen dürfen. Der Unterschied in der Finanzierung mag zunächst etwas verwirrend erscheinen. „Er →

erklärt sich jedoch, wenn man genauer betrachtet, worin eine Innovation einerseits und Wachstum andererseits besteht“, sagt Riedel.

Wachstum definiert der Experte als das „mengenmäßige Hochfahren des eigenen Wertangebots“. Dafür erweitern Unternehmen beispielsweise ihre Produktpalette, erhöhen die Stückzahlen oder verbreitern ihre Marktbasis, indem sie rein geografisch expandieren. „Es kann auch vorkommen, dass Mittelständler Eigenschaften bestehender Produkte für ganz andere Anwendungsbereiche nutzbar machen“, sagt Torsten Löbbert, Geschäftsführender Partner der WTS Consulting

GmbH in München. So hat etwa die Plouquet Holding AG mit Sitz in Zittau Sympatex-Textilien zur Herstellung für Außenhüllen von Heliumballons entdeckt. Und für die Sanierung von Kanalrohren. „Doch über neue Funktionen werden Produkte lediglich modifiziert“, erklärt Löbbert. An der „geschäftlichen DNA“ des Unternehmens ändert sich dadurch nichts.

Bei einer echten Innovation ist das ganz anders. Der Begriff kommt vom lateinischen „innovare“, erneuern. Ein Unternehmen, das in eine Innovation investiert, plant also, ein Geschäftsmodell umzusetzen, das es zuvor noch nie verwirklicht hat. Und die Chance

auf Erfolg sowie das Risiko des Scheiterns bestimmen die Finanzierung. „Bei einem gänzlich unerprobten Geschäftsmodell kann kein Mensch zuverlässig vorhersagen, was passieren wird“, erläutert Berater Riedel. Ein Kapitalgeber muss daher an die Innovation glauben, davon überzeugt sein, dass sie ihm in der Zukunft Rendite beschern wird. Sicherheiten kann der Unternehmer jedenfalls nicht bieten. „Fremdkapitalinstrumente wie Bankdarlehen oder Anleihen scheiden zur Finanzierung von Innovationen daher aus“, sagt Riedel. Es sei denn, der innovative Unternehmer wollte die Kapital-spritze mit Teilen seines bisherigen →



Mein Vater hat den Nerv der Zeit getroffen, und als das Interesse immer größer wurde, haben wir 2005 das Unternehmen gegründet.

SVEN JUERSS
Geschäftsführer,
Microdrones GmbH

Tipps für Eigenkapital-Finanzierer

NUR MIT MEINER TOCHTER

Die Investition in ganz neue Produkte, Prozesse, Verfahren oder technische Anwendungen ist immer eine riskante Sache, denn niemand kann mit Sicherheit sagen, ob der Schritt gelingt. Unternehmer sollten daher am besten eine Tochtergesellschaft gründen und diese mit Eigenkapital ausstatten. Die Tochter finanziert die Innovation und übernimmt operativ jede einzelne Stufe – von der Forschung und Entwicklung bis zu Markteinführung. Geht etwas schief, so bekommt zwar die neue Gesellschaft Probleme. Das Kernunternehmen ist jedoch nicht betroffen.

ES BLEIBT IN DER FAMILIE

Family Offices sind seit Jahrzehnten die Vermögensverwalter reicher Unternehmersdynastien. Seit Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise sind sie verstärkt auf der Suche nach attraktiven Möglichkeiten für die Anlage der ihnen anvertrauten Summen. Damit stehen sie mittlerweile bereits in Konkurrenz zu Private-Equity-Gesellschaften. Die Branche ist verschwiegen, doch nach einer Finanzierung zu fragen, kann sich lohnen.

KAPITAL VON DEN PRIVATEN

Aufgrund des niedrigen Zinsniveaus sind derzeit nicht nur institutionelle, sondern auch sehr vermögende Privatanleger unter Investitionsdruck. Diese stecken ihr Geld zuweilen in Unternehmen, die sie gut kennen. Wer sich im Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis umhört, findet eventuell einen privaten Eigenkapitalgeber im wahrsten Sinne des Wortes,

ÖFFENTLICHE VORTEILE

Neben Private-Equity- und Venture-Capital-Fonds finanzieren auch die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften der Länder (MBG) Innovationsvorhaben. Dafür stellen sie echte oder stille Beteiligungen oft günstiger zu Verfügung als private Fonds. Zudem sind sie bereit, eine Minderheit an der Firma zu übernehmen, und halten sich aus dem operativen Geschäft weitgehend heraus.

Unternehmer Edition

Jahres-Partner 2013



AQUIN & CIE.
strategic finance ag

BUSE HEBERER FROMM
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER · PARTG

ECM
Equity Capital
Management GmbH



FMS
Finance ✓ Markets ✓ Solutions ✓

INVERTO

Luther
Die Unternehmer-Anwälte



NordLeasing

NRW.BANK
Wir fördern Ideen

ODEWALD

seneca.
Corporate Finance

VR Equitypartner

VR Mittelstandskapital
Unternehmensbeteiligungs AG

WP Board & Finance

Non-Profit-Partner

HANDICAP
INTERNATIONAL



Kerngeschäfts besichern. „Davon ist allerdings ganz dringend abzuraten“, warnt Riedel. Denn: Scheitert das Innovationsprojekt, steht eventuell auch das Altunternehmen im Feuer.

Kapital für jede Phase

Von der Idee bis zur Markteinführung – eine Innovation vollzieht sich in der Regel in mehreren, recht klar umrissenen Phasen. Und für die Finanzierung jeder Phase stehen bestimmte Eigenkapitalinstrumente zur Verfügung. „Die meisten wirklich neuen Produkte nehmen ihren Anfang in einer intensiven Erforschung der technischen Machbarkeit“, weiß Riedel. Dasselbe gilt für innovative Prozesse, Verfahren oder technische Anwendungen. Zeigt sich, dass eine Idee grundsätzlich umsetzbar ist, folgt die konkrete Entwicklung im Unternehmen.

Für die Finanzierung von Forschung und Entwicklung, kurz als F+E-Kosten bezeichnet, müssen Firmenchefs nicht allein aufkommen. Zwar wird ein Eigenanteil meist nicht zu vermeiden sein. „Je nach Innovationsvorhaben halten die Europäische Union sowie Bund und Länder aber unzählige Fördertöpfe bereit, aus denen sich Unternehmer bedienen können“, sagt Riedel. Der

Charme dabei: Anders als Förderdarlehen, die als Fremdkapital in dieser frühen Innovationsphase ausscheiden, müssen Zuschüsse der öffentlichen Hand nicht zurückgezahlt werden. Das große Minus: Um die passende Eigenkapitalspritze ausfindig zu machen, gilt es sich durch einen wahren Dschungel an Fördermitteln zu kämpfen. Zudem erfordern Antrag und Dokumentation des Projektes viel Aufwand.

Bernd Sauter ist froh, es ohne Fördermittel geschafft zu haben. Der Inhaber der Azur Independa GmbH in Wangen (Baden-Württemberg) hat mit innovativen Produkten Erfahrung. Vor einigen Jahren hatte Sauter die Azur Solar GmbH gegründet. Zu Zeiten, als das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) den Erzeugern von Solarstrom in Deutschland noch feste Vergütungen für die Einspeisung in die Netze der konventionellen Versorger sicherte. Doch die Konkurrenz aus China und die Kürzung der Subventionen, die der Bundestag im Juni 2011 beschloss, führten zu Preisverfall. Kein Problem für Sauter. „Ich hatte schon vor 2011 ein Konzept für die Erzeugung und Speicherung von Solarstrom erarbeitet“, berichtet der Unternehmer. Das setzte er zügig um. Heute erwirtschaftet die

Azur Independa GmbH einen Umsatz von etwa 4 Mio. EUR. Mit Systemen, die Strom über Solarzellen erzeugen und damit tagsüber alle elektrischen Geräte und die Solarspeicher versorgen. Was nicht verbraucht wird, kann in den Abendstunden genutzt oder ins öffentliche Netz gespeist werden. Nur wenn der Speicher leer ist, muss Energie „zugekauft“ werden. „Damit sind unsere Kunden zu 80 Prozent unabhängig“, sagt Sauter.

Bedingte Förderung

Unabhängig ist auch Sauter. „Wir haben beide Innovationsprojekte komplett aus dem Eigenkapital finanziert“, sagt er. Hätte der Unternehmer bei der Gründung der Azur Solar GmbH Förderzuschüsse genutzt, hätte er viel Geld zurückzahlen müssen. Denn Zuschüsse sind meist an den Erfolg →

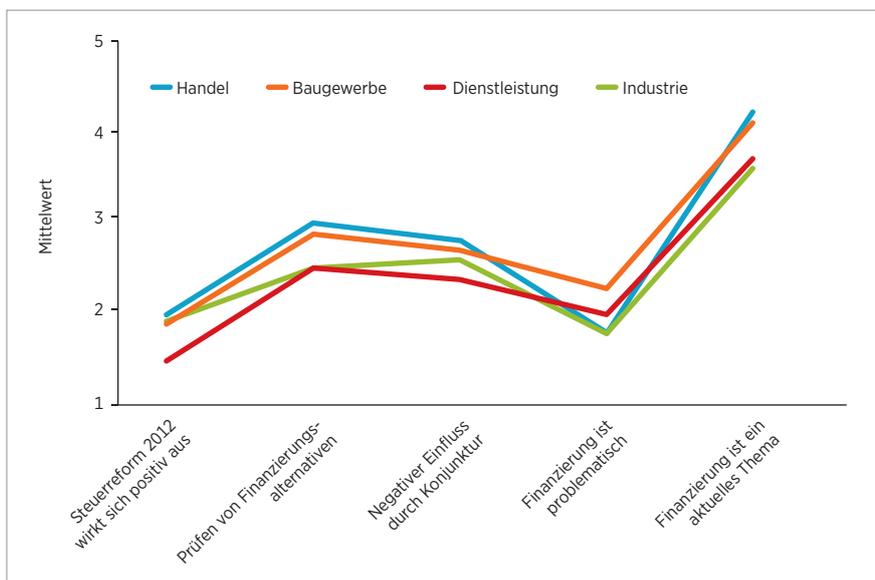


Ich hatte schon vor 2011 ein Konzept für die Erzeugung von Solarstrom erarbeitet.

BERND SAUTER

Inhaber, Azur Independa GmbH

Finanzierungssituation nach Branche



Quelle: Deloitte

MADE
BY
MITTELSTAND.

DANKE FÜR DEN ERFOLG VON HEUTE UND DIE IDEEN FÜR MORGEN, HANS-PETER FRICKE.

 DZ BANK

 WGZ BANK

**WACHSTUM –
MADE BY MITTELSTAND.**



DZ PRIVATBANK

Die Wilhelm Fricke GmbH wächst. Und wer wächst, braucht Platz. So stand für Hans-Peter Fricke eine Vergrößerung der Logistikhalle auf dem Plan. Dass daraus am Ende Europas größtes Zentral-Ersatzteillager für Landtechnik wurde, darauf ist er stolz. Und die Zevener Volksbank eG ist stolz, dass sie diese Investition zusammen mit ihm realisieren durfte.

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

 WL BANK

 VR LEASING

 VR Unternehmerberatung

 VR Equitypartner

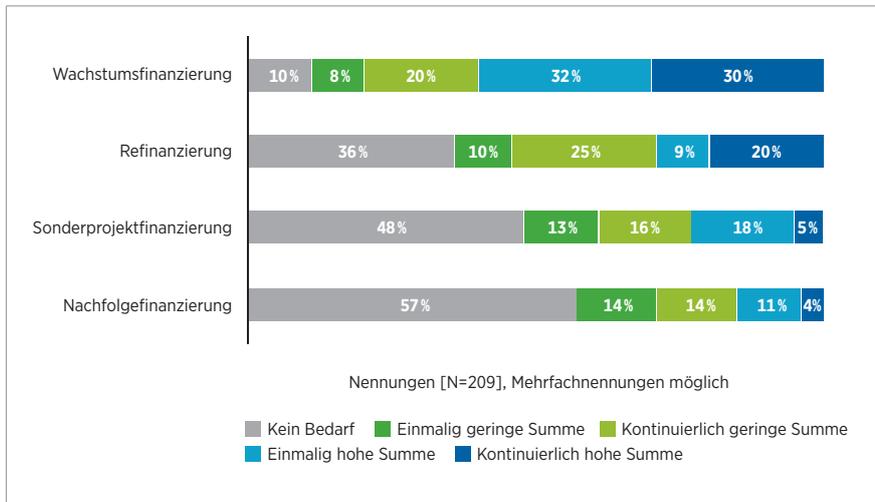


Werte schaffen Werte.



Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

Finanzierungszwecke und Nutzungshäufigkeit



Quelle: Deloitte

eines bestimmten Projektes gebunden. „Wer später die im Antrag genannte Zahl der Arbeitsplätze nicht halten kann oder andere Bedingungen nicht erfüllt, wird zur Kasse gebeten“, sagt Riedel.

Ist die Phase der Forschung und Entwicklung erfolgreich abgeschlossen, geht es an die Herstellung von Prototypen. Das heißt: Nun gibt es bald etwas zum Anfassen und Vorzeigen. Da die Innovation bereits viel konkreter ist, können private Eigenkapitalgeber für ein Investment leichter geworben werden. Dabei müssen es nicht immer Private-Equity-Häuser sein, die ein neues Produkt oder Verfahren bis zur Markteinführung finanziell begleiten.

Mittelständische Beteiligungsgesellschaften stellen echtes Eigenkapital oft zu günstigeren Konditionen zur Verfügung, gehen leichter Minderheitsbeteiligungen ein oder begnügen sich mit einer Mezzanine-Finanzierung. „Mezzanine-Kapital kann in Form von stillen Beteiligungen oder Nachrangdarlehen in der Bilanz eines Unternehmens eine Position zwischen Fremd- und Eigenkapital einnehmen“, weiß Löbbert. Die Finanzierung lässt sich individuell gestalten und gilt im optimalen Fall als wirtschaftliches Eigenkapital. Anfallende Zinsen können gleichzeitig steuerlich geltend gemacht werden. Allerdings sind Mezzanine-Mittel teuer

und liegen mit Kosten von bis zu 12% zum Teil nicht viel niedriger als die Renditeerwartungen mancher Private-Equity-Fonds.

„Wer Eigenkapital einwerben möchte, sollte außerdem bedenken, dass professionelle Verwalter sehr großer privater Vermögen derzeit auf der Suche nach guten Investitionsmöglichkeiten sind“, sagt Löbbert. Immerhin schränkt das dauerhaft niedrige Zinsniveau ihren Horizont für profitable Geldanlagen deutlich ein. Unternehmer sollten sich daher nicht scheuen, bei Family Offices anzuklopfen. Und selbst gut situierte Privatanleger kommen als Eigenkapitalgeber infrage. „In unsicheren Zeiten stecke ich mein Geld doch lieber in ein Unternehmen, das ich kenne, als in anonyme Aktien“, sagt Wieselhuber-Berater Riedel. „Oder?“

Wachsen mit Bonds

Horst Wiesent, Geschäftsführer der SeniVita Sozial gGmbH mit Sitz in Bayreuth, ist das egal. 1988 machte sich der damalige Krankenhausdirektor selbstständig. Seitdem ist sein Unternehmen kontinuierlich gewachsen. 2010 landete SeniVita zum dritten Mal unter den „Bayerns Best 50“, den wachstumsstärksten bayerischen Firmen. Ein Etappensieg, den Wiesent für den weiteren Ausbau seiner Unternehmensgruppe nutzen wollte. „Bis da-

hin hatten wir unser Wachstum ganz klassisch mit Bankkrediten finanziert“, sagt Wiesent. 2011 jedoch sollten alle bestehenden Pflegeeinrichtungen unter einem Dach verschmelzen. Zudem wollte Wiesent vier weitere Häuser bauen oder umbauen lassen. Dafür benötigte das Unternehmen 15 Mio. EUR, die sich der Gründer am Kapitalmarkt über eine Anleihe besorgte. Der Bond ist im Entry Standard für Unternehmensanleihen der Frankfurter Börse notiert. Er zählt zu den erfolgreichsten des inzwischen als riskant geltenden Segments der Mittelstandsanleihen.

„Die Finanzierung von Wachstum funktioniert grundlegend anders als die von Innovationsprojekten“, sagt WTS-Experte Löbbert. Der Grund: Wachstum basiert auf einem erprobten Geschäftsmodell, das erweitert, maximal modifiziert werden soll. Dies dient Kapitalgebern prinzipiell als Sicherheit. Daher sind neben Eigenkapital grundsätzlich alle Formen von Fremdkapital möglich. Bei der Entscheidung für ein bestimmtes Instrument spielt in erster Linie die Höhe des Kapitalbedarfs eine Rolle. Doch auch geografische Aspekte können wichtig sein. „Chinesische Banken beispielsweise bieten deutschen Unternehmen für Kredite im Moment deutlich günstigere Konditionen“, sagt Löbbert. Eines ist für den Experten aber in jedem Fall klar: Je transparenter die Investitionsrechnung eines Unternehmens ausfällt, desto geringer werden die Kosten für Fremdkapital sein. Denn: Mit einer optimalen Investitionsrechnung zeigen Unternehmer dem Finanzierungspartner, inwieweit sie sich selbst am Risiko beteiligen. Und das kann entscheidend sein.

Microdrones-Inhaber Sven Juerss hat seine nächste Drohne, die md4-3000, schon entwickelt und finanziert. Jetzt denkt der Nachfolger des Siegener Daniel Düsentriebs wieder über eine Innovation nach, über die er nichts weiter verraten will. Nur so viel: „Sollten wir dafür Investoren ins Boot holen, dann müssen es unbedingt Leute mit Expertise und Herzblut sein.“ Und darauf hält Juerss jede Wette. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Wir hatten unser Wachstum ganz klassisch mit Bankkrediten finanziert.

HORST WIESENT

Geschäftsführer, SeniVita Sozial gemeinnützige GmbH

Tipps für Fremdkapital-Finanzierer

DIE INNEREN WERTE

Vor der Aufnahme von Darlehen, Anleihen- oder Mezzanine-Kapital sollten Unternehmer immer zunächst ihre Innenfinanzierung prüfen. Meist lassen sich ungenutzte Potenziale heben. Das senkt nicht nur den Kapitalbedarf, sondern signalisiert dem Finanzierungspartner zudem, dass ein Unternehmen seine Hausaufgaben gemacht hat. Dies schafft Vertrauen.

GUT GEFÖRDERT

Förderdarlehen der KfW, der Europäischen Union oder der Länder gibt es zu günstigen Konditionen für viele Innovationsvorhaben. Im Unterschied zu Zuschüssen müssen die Gelder zurückgeführt werden. Zwar ist es aufwändig, die passende Finanzierung zu finden und zu beantragen. Doch die niedrigen Zinsen sind oft der Mühe wert.

ZUSÄTZLICHE ANREIZE

Wer sehr hohen Kapitalbedarf hat und diesen zumindest zum Teil über Mezzanine-Finanzierungen decken möchte, kann den Investoren zusätzliche Anreize bieten. So bekommt der Mezzanine-Geber über einen Zins-Kicker einen Aufschlag auf die Konditionen, wenn die Investition erfolgreich ist. Ein Equity-Kicker sieht die Möglichkeit vor, Teile des ausgereichten Fremdkapitals in Unternehmensanteile zu wandeln.

GÜNSTIGE AUSLANDSBANKEN

Wer ins Ausland expandiert, sollte zumindest in Erwägung ziehen, sich einen Darlehensgeber vor Ort zu suchen. Ausländische Banken bieten zuweilen günstigere Kredite als deutsche Institute. Der Grund: Sie sind näher am Unternehmen dran und können das Risiko einer Finanzierung besser einschätzen.

Anzeige

„Eine der führenden Kanzleien für den Mittelstand.“

Kanzleien in Deutschland 2011



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 Rechtsanwälten, 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

In der Personalnot erfinderisch

Deutschlands Familienunternehmen sind hochinnovativ und tragen damit zum großen Erfolg der hiesigen Wirtschaft bei. Doch der Mangel an Fachkräften bremst schon heute die Betriebe. Den Familienunternehmen geht jedoch der Erfindungsgeist nicht aus. VON **STEFAN HEIDBREDER**

Es gibt Klischees, die kann keiner mehr hören. Aber dass Deutschland das Land der Erfinder ist, stimmt und ist für die Unternehmen lebenswichtig. Der aktuelle Innovationsreport der Europäischen Kommission bescheinigt den Unternehmen, dass sie im europäischen Vergleich ganz vorne mitspielen, nämlich auf Platz 2. Nur die Schweiz schneidet besser ab.

Getragen wird die deutsche Innovationskraft vor allem von den großen Familienunternehmen. Sie investieren

mit etwa 5% ihres Umsatzes überdurchschnittlich stark in die Erneuerung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Damit liegen sie deutlich über dem Durchschnitt (3,9%) aller forschenden deutschen Unternehmen.

Aber es sind nicht nur die finanziellen Anstrengungen, die neue Impulse ermöglichen. Familienunternehmen sind innovativ, weil sie nah am Kunden bleiben. Mit großer Beharrlichkeit werden stufenweise kleine Verbesserungen erarbeitet, die in der Summe zu Spitzenleistungen und Überlegenheit führen – egal ob es um Produkte und Produktionsprozesse, Marketing oder Vertrieb geht. Dabei kommt ein weiteres Charakteristikum der Familienunternehmen zum Zuge: ihre durchlässige Struktur. Anders als in Konzernen mit komplizierten Wegen, auf denen mancher Verbesserungsvorschlag der Mitarbeiter versandet, werden Neuerungen und gute Ideen in Familienunternehmen schneller umgesetzt. Die flachen Hierarchien und die offene Tür zum Eigentümer zahlen sich aus.

Innovationsbarriere: Mangel an Fach- und Führungskräften

Die Zahlen für die „Arbeitslandschaft 2030“ liegen auf dem Tisch. Das Schweizer Wirtschaftsforschungsinstitut Prognos hat in diesem Jahr für den deutschen Bundestag untersucht, wie sich Nachfrage und Angebot an Arbeitskräften entwickeln werden. Das Fazit: Im

Jahr 2030 werden rund fünf Millionen Arbeitskräfte fehlen, 25% davon in den wissensbasierten Berufen, allein in den MINT-Fachrichtungen (Mathematik, Ingenieurwesen, Naturwissenschaft und Technik) sollen rund 750.000 Arbeitskräfte fehlen. Das ist nicht nur eine Gefahr für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen, sondern auch für die Volkswirtschaft, da Arbeitskräfte mit geringerer Qualifikation keinen Job finden und Unternehmen in ihrem Wachstum durch den Fachkräftemangel behindert werden.

In der Personalnot erfinderisch

Familienunternehmen wären nicht so erfolgreich, wenn sie bei jedem Gegen-



ZUR PERSON

Stefan Heidebreder ist seit 2005 Geschäftsführer der gemeinnützigen Stiftung Familienunternehmen. Darüber hinaus vertritt er die Interessen der Familienunternehmen in verschiedenen nationalen und internationalen Gremien. Heidebreder hat verschiedene Lehraufträge, u.a. an der Zeppelin Universität Friedrichshafen.

www.familienunternehmen.de



Familienunternehmen sind innovativ, weil sie nah am Kunden bleiben.



Familienunternehmen gehen zur Linderung der Personalnot gänzlich neue Wege.

wind einknicken würden. Und tatsächlich sind Familienunternehmer auch in der Personalnot erfinderisch. Sie unterstützen Initiativen, die sich dafür stark machen, bereits Vorschul- und Schulkinder für Mathematik und Naturwissenschaften zu begeistern, um dem MINT-Mangel vorzubeugen. Sie intensivieren außerdem die Kooperation mit Hochschulen, Verbänden und Prüfungsstellen und bauen die Möglichkeiten zum dualen Studium aus. Das hat den Vorteil, dass sich Wissenschaft und Forschung wie auch der regionale Arbeitsmarkt zunehmend auf das Know-how spezialisieren, das die Unternehmen tatsächlich benötigen.

Innovative Recruiting-Wege

Familienunternehmen gehen zur Linderung der Personalnot auch gänzlich neue Wege. Statt einzeln in den „War for Talents“ zu ziehen, setzen sie auf Gemeinsamkeit. Bereits 2006 haben führende Familienunternehmen, die Stiftung Familienunternehmen und der Entrepreneurs Club den „Karrieretag Familienunternehmen“ ins Leben gerufen, der darauf abzielt, diesen Unternehmenstypus als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Folglich finden die „Karrieretage Familienunternehmen“ nicht in einer anonymen Messehalle statt, sondern auf dem Firmengelände eines gastgebenden Unternehmens. Die Gespräche werden nicht von einem „Personaler“ geführt, son-

dern in der Regel steht der Eigentümer selbst am Firmenstand und knüpft den Kontakt zu den Bewerbern. Inzwischen bewerben sich mehr als 3.000 Kandidaten für jeden Durchgang, aus denen rund 600 anhand ihrer Bewerbung zugelassen werden. Die Auswertung der flankierenden Befragung unter den akkreditierten High Potentials zeigt, dass Familienunternehmen genau das bieten, was die heutige Bewerbergeneration von ihrem künftigen Beruf erwartet: gute Karriereperspektiven, gute Arbeitsatmosphäre und die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten. Das nämlich sind die drei wichtigsten Kriterien, um sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden. Diese Eigenschaften bringt die Mehrzahl der Befragten eher mit Familienunternehmen als mit großen Publikumsgesellschaften in Verbindung.

Politik muss Innovationskraft stärken, nicht schwächen

Familienunternehmen haben dank ihrer großen Innovationskraft entschei-

dend dazu beigetragen, dass Deutschland aus den Krisen der vergangenen Jahre besser herausgekommen ist als andere Länder. Umso selbstverständlicher sollte es sein, dass die Politik die Innovationsaktivitäten der Unternehmen fördert, etwa durch steuerliche Anreize der F&E-Aufwendungen. Dazu gehört weiter, in den Schulplänen Mathematik und Naturwissenschaften höher zu gewichten, aber auch die Integration von ausländischen Fachkräften voranzutreiben. Hier gibt es bereits gute Ansätze, die weitergeführt und ausgebaut werden müssen.

Das Gesamtschulkonzept oder das von einigen Politikern geplante „Hochschulstudium für Jedermann“ tragen aus Sicht vieler Familienunternehmen allerdings nicht dazu bei, die Qualität des wichtigsten Rohstoffes unseres Landes – Wissen – anzuheben. Leider gab es auch bei der Bologna-Reform viele unbedachte Entscheidungen: Dass etwa der weltweit anerkannte Abschluss des Diplom-Ingenieurs auf dem Altar der Gleichmacherei geopfert wurde, lässt viele Familienunternehmen die Zornesröte ins Gesicht steigen. Aber vielleicht folgt ja auch hier die Einsicht getreu dem Motto: „Aus Fehlern wird man klug.“ ■



Was ist Ihre Meinung zum Thema Fachkräftemangel im Mittelstand? Diskutieren Sie mit uns auf Facebook! <http://ue-mag.de/facebook>



Gegen den IPO-Trend

Dank Rekordständen geht es auch mit den Börsengängen wieder aufwärts. Vor allem größere Unternehmen wagen sich auf das Parkett.

Deutschland stemmt sich gegen den Trend rückläufiger Börsengänge: Sechs Unternehmen wagten 2013 bisher den Gang aufs Parkett, vier davon mit Initial Public Offerings (IPOs) im engeren Sinne. Daraus ergab sich ein Emissionsvolumen von insgesamt 2,46 Mrd. EUR.

Maßgeblich beteiligt an der Höhe des Gesamtvolumens waren die Börsengänge der Wohnimmobilienkonzerne LEG und Deutsche Annington, mit Volumina in Höhe von 1,165 Mrd. Euro und 575 Mio. EUR. Gemeinsam mit Kion sorgten diese Konzerne für drei der zehn größten europäischen IPOs in diesem Jahr. „Der deutsche Kapital-

markt mausert sich – neben Großbritannien – zum führenden Standort für Börsengänge in Europa“, stellt Martin Steinbach, Leiter des Bereichs IPO and Listing Services bei Ernst & Young (EY), fest.

Warum kleinere und mittlere Unternehmen trotzdem noch einen großen Bogen um die Börse machen, hat laut Steinbach mehrere Gründe: Der Bondmarkt boomt mit niedrigen Zinsen und es besteht aktuell kein dringender Bedarf an zusätzlichem Eigenkapital. Weltweit ist die IPO-Stimmung weniger gut: Um 3% liegt das Emissionsvolumen unter dem Vorjahresniveau.

www.ey.com

Foto: PantherMedia / Daniel Hohlfeld

Nach der Wahl ist vor der Reform

In einem 10-Punkte-Programm fordern „Die Jungen Unternehmer“ Politiker auf, die Bedeutung wirtschaftspolitischer Themen im Auge zu behalten.



Lenke Wischhusen: Will die Lasten der nachfolgenden Generation senken.

Nicht nur Reformpolitik, eine sogenannte Reformregierung fordert der Verband „Die Jungen Unternehmer“ am Tag nach der Wahl. Das wirtschaftspolitische Denken dürfe nicht aus den Köpfen der neuen Regierung verschwinden, nur weil die Abgeordneten der FDP für die anbrechende

Legislaturperiode leer blieben, äußerte Lenke Wischhusen, Bundesvorsitzende des Verbands.

Die Mitglieder des an Familien- und Eigentümerunternehmer unter 40 Jahren gerichteten Verbands haben ein Zehn-Punkte-Programm für die zukünftige Regierung erarbeitet, den sie sich realisiert wünschen. Hauptforderungen sind demnach keine neuen Steuern, keine Erhöhung bestehender Steuern und die Abschaffung der kalten Progression. Wischhusen: „Es reicht nicht mehr aus, sich auf der Agenda 2010 und ihren Erfolgen auszuruhen.“

Das Programm sieht neben Schuldenstopp und -abbau, Subventions- und Soli-Abschaffung und der Forderung nach einer Rente mit 67+ auch ein klares „Nein“ zum Mindestlohn vor und spricht sich gegen eine Frauenquote als einzige Möglichkeit einer Chancengleichheit aus. Ziel sei letztlich, „die Lasten der nachfolgenden Generation endlich zu senken“, so Wischhusen.

www.junge-unternehmer.eu

Mittelstand hortet Liquidität

Anstatt zu investieren parken Unternehmen ihr Geld und legen es zu Minizinsen kurzfristig bei der Bank an. Einen sehr kurzfristigen Anlagehorizont attestiert die „Studie zum Finanzanlageverhalten und Finanzanlagebedürfnis mittelständischer Unternehmen“ in Deutschland, welche die Fachhochschule des Mittelstandes in Zusammenarbeit mit der Commerzbank ausgearbeitet hat.

Rund 60% der heimischen Unternehmen haben Geld auf der hohen Kante, das angelegt werden will. Der Anlagebedarf ist im Durchschnitt auf mehr als 3 Mio. EUR angestiegen. Am liebsten legen die befragten Unternehmen ihre Mittel kurzfristig mit einer Laufzeit von nur einem Jahr an und nehmen Minirenditen in Kauf.

Zwar überstanden die Unternehmen die Finanzkrise durch ein robustes nationales Wirtschaftswachstum recht unbeschadet und konnten sogar vermehrt Liquidität aufbauen. Jedoch hält sich die Sorge um eine erneute Verschärfung der Krise und hemmt potenzielle Realinvestitionen.

Probleme mit Nachfolgeregelung

Jedes zweite mittelständische Unternehmen sucht auf Zehn-Jahres-Sicht einen Nachfolger. Experten erwarten einen großen Umbruch.

Mittelständische Unternehmen stehen vor einem großen Umbruch: Innerhalb der kommenden zehn Jahre sucht mehr als die Hälfte aller Betriebe einen Nachfolger. Rund 25% müssen sich bereits in den kommenden fünf Jahren umschauen.

Das sind die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage, die die GfK Enigma im Auftrag der DZ-Bank durchführte. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes werden von den 300.000 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) rund 150.000 in den kommenden zehn Jahren den Besitzer wechseln. „Dies zeigt, welche Dimension der Generationenwechsel im Mittelstand für die gesamte deutsche Volkswirtschaft hat“, sagt Hans-Theo Macke, verantwortlicher Vorstand für

das Firmenkundengeschäft der DZ-Bank. Nicht finanzielle Ursachen sind die primären Gründe einer Unternehmensübergabe, sondern der Demografiewandel: 92% der Befragten gaben an, aufgrund ihres bevorstehenden Ruhestands einen Nachfolger zu suchen. Dabei schwingt die Sorge, der Nachfolger könne nicht qualifiziert genug sein, bei fast der Hälfte der Befragten mit. Sie ist sogar höher als die eigentliche Sorge, einen Kaufinteressenten als Nachfolger zu finden, was 40% angaben.

Ein Viertel der Befragten würde an ein internes oder externes Management verkaufen (MBO/MBI), 2% an einen Finanzinvestor. Mehr als die Hälfte möchte auch nach der Übergabe dem Unternehmen als Berater treu bleiben.

www.dzbank.de

Spürbare Überalterung – wenige Maßnahmen

Tiefgreifende Veränderungen für die Arbeitswelt der kommenden Jahre sieht die Unternehmensberatung Tower Watson.

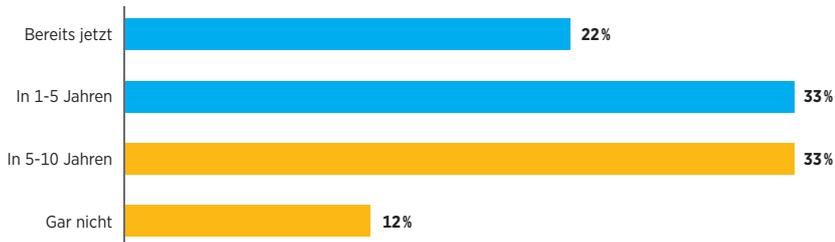
Laut einer Studie, an der 116 Unternehmen aller Branchen teilnahmen, wird die Population in Europa bis zum Jahr 2050 um 13% sinken und die Alterspyramide sich im Vergleich zu 1970 bis zum Jahr 2030 umkehren. Das hat konkrete Folgen für die Unternehmen: 67% der Personalverantwortlichen sehen bereits heute eine

Verschiebung der Altersstruktur. Den demografiebedingten Fach- und Führungskräfteemangel nehmen bereits 53% der befragten Unternehmen wahr. Doch erst ein Drittel der Firmen entwickelt gegenwärtig konkrete Maßnahmen, um mit dem Wandel umzugehen.

www.towerswatson.com

Risikokomplex Fach- und Führungskräfteemangel

55% der Personalverantwortlichen spüren den Arbeitskräftemangel schon jetzt oder erwarten ihn innerhalb der nächsten fünf Jahre.



Quelle: Towers Watson

25 Mio. EUR für neues Warenlager

Der Nuss-, Trockenfrucht- und Kaffeehersteller Seeberger investiert 25 Mio. EUR in die Erweiterung seines Ulmer Standortes. Es ist die größte Investition der im Jahr 1855 als Kolonialwarenlager gegründeten Firma. Als klares Bekenntnis der Inhaberfamilie zum Standort Ulm bezeichnet Co-Geschäftsführer Ralph Beranek die Investition.

Auch die Mitarbeiterzahl hat sich am Donautal in den vergangenen 30 Jahren mehr als verdreifacht, von 160 auf rund 500 Beschäftigte. Ein kontinuierlich steigender Umsatz von jährlich 10% lässt Geschäftsführer Clemens Keller für das Jahr 2013 ein Umsatzvolumen von 180 Mio. EUR erwarten.

Erholung mit gedrossem Tempo

Das aktuelle Konjunkturbarometer des DIW prognostiziert für das dritte Quartal ein geringeres Wachstum als zunächst angenommen. Statt einer Steigerung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 0,4% gegenüber dem zweiten Quartal, wie im August noch angenommen, werde es von Juli bis September nur ein Plus von 0,2% geben.

DIW-Konjunkturchef Ferdinand Fichtner sieht eine Erholung, die sich mit gedrossem Tempo fortsetze. Ein schwacher Quartalsauftakt und nahezu gleichbleibende Auftragseingänge seien die Ursachen für die geringeren Zuwächse. „Die Unternehmensstimmung spricht ebenfalls dafür, dass die Industrie im laufenden Quartal eine Verschnaufpause einlegt“, sagt Fichtner. Für die kommenden Quartale sind die Experten allerdings eher zuversichtlich: Die Konjunktur nehme weltweit wieder Fahrt auf und selbst im Euroraum würde sich ein Ende der Talfahrt abzeichnen. Vor allem die anhaltend gute Lage auf dem Arbeitsmarkt sollte das Wirtschaftswachstum stützen.

www.diw.de

Aus Rosenheim in die ganze Welt

Viel früher als geplant übernahm Anton Klaus Kathrein die Leitung des Familienunternehmens. Wie alles begann, wie der Vater die Gesellschaft auf die Erfolgspur brachte und wohin der Sohn den Weltmarktführer für Antennentechnik führen möchte, erzählt der neue Kathrein-Chef der Unternehmeredition beim Besuch in Rosenheim.

VON **NORBERT HOFMANN**

Wie ein Signalturm ragt der rotweiße Sendemast auf dem 1.838 Meter hohen Gipfel des Wendelstein in den Himmel. Als Deutschlands höchstgelegener Grundnetzsender versorgte er erstmals Mitte der 1950er Jahre ganz Oberbayern mit Fernseh- und Hörfunkprogrammen. Ein halbes Jahrhundert später war die Zeit reif für die Umrüstung auf das digitale terrestrische Fernsehen (DVB-T). In fliegerischer Maßarbeit setzte ein Spezialhubschrauber die neue Antenne in den 55 Meter hohen Sendemasten ein. Der gilt heute, weit sichtbar, fast schon als Wahrzeichen der Region. Er ist aber auch ein Symbol für die Innovationskraft des Antennenherstellers Kathrein.

Senden und Empfangen rund um den Globus

Der Name Kathrein steht nicht nur in den luftigen Höhen des Mangfallgebirges für Spitzenwerte. Am Heimatstandort ist das Unternehmen der größte Arbeitgeber der Region, und längst liefert es seine hochmoderne Sende-

KURZPROFIL

Kathrein-Werke KG

Gründungsjahr: 1919

Branche: Kommunikationstechnik

Unternehmenssitz: Rosenheim

Umsatz 2012: 1,3 Mrd. Euro

Mitarbeiterzahl 2013: 6.886

www.kathrein.de



Anton Klaus Kathrein: Nach dem Tod des Vaters übernahm er die Geschäftsleitung.



Kathrein-Zentrale in Rosenheim: Auch künftig soll sie die Schnittstelle bleiben.

technik weit über Deutschland hinaus in alle Welt. Insgesamt sind es sechs Geschäftsbereiche, mit denen die aus 58 Tochtergesellschaften bestehende Firmengruppe rund 1,3 Mrd. EUR Umsatz im Jahr erwirtschaftet. Der größte Teil davon kommt von den Basisantennen und Filtern für den Mobilfunk. Zum breiten Leistungsspektrum gehören darüber hinaus aber auch Produkte für das Senden und Empfangen via Satellit und DVB-T, Autoantennen sowie Übertragungsverstärker für Kabelnetze.

Überraschender Generationswechsel

Als Anton Kathrein, der „König der Antennen“, im vergangenen Jahr urplötzlich mit 61 Jahren stirbt, trifft es die Wirtschaft in der Region und weit darüber hinaus wie ein Schock. Der Träger des Bundesverdienstkreuzes war in seiner Heimatstadt dritter Bürgermeister gewesen, Hochschulprofessor mit eigenen Vorlesungen und bayernweit ein gefragtes Präsidiumsmitglied von Kammern und Wirtschaftsverbänden. Die Nachfolge war zwar frühzeitig geregelt. Doch Sohn Anton Klaus, der

gerade erst im technischen Bereich der Antennenentwicklung angefangen hatte, wollte eigentlich langsam in das Unternehmen hineinwachsen. Zweifel daran, dass er übernimmt, hatte er allerdings nie. „Weil ich an das Unternehmen mit all seinem hier gebundenen Wissen und seiner einzigartigen Stärke glaube“, sagt er beim Besuch in der Rosenheimer Zentrale.

Mit geballtem Know-how weiter wachsen

Der neue Firmenchef sieht gute Chancen dafür, dass die Kathrein-Werke künftig sogar wieder stärker wachsen können als in den vergangenen Jahren. Geografisch gehört China weiterhin zu den Zukunftsmärkten, aber ebenso sieht er in Nordamerika und auch in Brasilien ein riesiges Potenzial. Vor allem aber soll das noch engere Zusammenspiel der in den einzelnen Geschäftsfeldern vorhandenen Technologien für dynamisches Wachstum sorgen. „Damit wollen wir alle Geschäftsbereiche dahin bringen, wo wir im Mobilfunk jetzt schon sind“, sagt

Kathrein. An Innovationskraft wird es zudem auch künftig nicht fehlen. So fließt ein Zehntel aller Ausgaben in die Forschung und Entwicklung und das Familienunternehmen gilt darüber hinaus als attraktiver Arbeitgeber für hochqualifiziertes Personal. „Wir spüren nichts vom viel zitierten Mangel an Ingenieuren. Wer sich bei uns bewährt, kann in kürzester Zeit sehr viel Verantwortung übernehmen“, sagt Kathrein. Die Rosenheimer sind zudem sowohl in der Lage, sowohl Produkte für den Weltmarkt zu entwickeln, wie auch den besonderen Bedürfnissen einzelner Regionen gerecht zu werden. „Wir waren schon bisher auch deshalb erfolgreich, weil wir an unsere lokalen Partner und damit an das Unternehmertum vor Ort geglaubt haben“, sagt Kathrein. Das jedoch soll – nicht zuletzt mit Blick auf die immer globaler agierenden Kunden – noch besser koordiniert werden. So wurde in einem ersten Schritt dafür gesorgt, dass es bei jeder Tochtergesellschaft einen von der Mutter entsandten Mitgeschäftsführer gibt. Das Zusammenführen der Gruppe →



Altes Werk: Anton Kathrein sen. gründete das Unternehmen im Jahr 1912.

Prof. Anton Kathrein: Unter seiner Ägide wuchs die Gesellschaft zum Weltmarktführer für Antennentechnik.



betrachtet der neue Firmenchef auch weiterhin als die Herausforderung schlechthin. Darüber hinaus strebt er eine noch offenere Kommunikation und mehr Verantwortung für jeden Einzelnen an. Den Vertrieb will er noch mehr auf den wachsenden Bedarf an Systemlösungen ausrichten und das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandene Wissen so organisieren, dass auch andere im Unternehmen darauf Zugriff haben.

Fest verwurzelt in der Heimat

Kathrein sieht die Nachfolge in der Unternehmensführung auch als Chance. Die Bereitschaft zu Veränderungen will er wecken und zugleich die Identifikation aller mit dem gemeinsamen Projekt noch weiter stärken. Da passt es gut, dass er selbst in der Heimat fest verwurzelt ist. Der 28-jährige Diplomingenieur, der neben Englisch und Französisch während seiner Zeit in Asi-

en auch Chinesisch sehr gut sprechen gelernt hat, wohnt 18 Kilometer südlich von Rosenheim und damit immer noch nahe dem Ort, wo einst der Großvater das Unternehmen gegründet hat. Es ist nach wie vor der größte Standort, rund 1.800 der insgesamt fast 6.900 Mitarbeiter sind hier beschäftigt. „Der Erfolg unserer Firma liegt auch darin begründet, dass wir hier in Deutschland sind. Wir werden weiterhin in den Standort Rosenheim, seine Köpfe und seine Entwicklungskapazitäten investieren“, sagt Kathrein.

Gründung mit Blitz und Donner

Begonnen hat alles ganz klein vor fast einem Jahrhundert. Der junge Ingenieur Anton Kathrein sen. wurde damals bei seiner Tätigkeit für einen regionalen Stromversorger immer wieder mit Blitzeinschlägen in die elektrischen Leitungen konfrontiert. Seine revolutionäre Idee, dem Problem mit einem

Überspannungsschutz beizukommen, führte im Jahr 1919 zur Gründung der Firma. Schon wenig später stellte der Jungunternehmer seinen Erfindergeist erneut unter Beweis. Als in den 20er Jahren der Siegeszug des Radios begann, lieferte er den damals etwas mehr als eine Million Hörern die ersten Mittelwellen-Drahtantennen. Der Grundstein für das Antennenimperium war gelegt.

Gigantisches Wachstum in der zweiten Generation

Die Unternehmensgeschichte bleibt auch nach dem zweiten Weltkrieg eine Geschichte der Innovationen. Aus den Kathrein-Werken kommen die ersten Gemeinschaftsantennen in Europa, die Produkte aus Rosenheim werden auf Fernseher und Autos gebaut. Doch auch Umbrüche prägen die Firmenhistorie. Als der Gründer im Jahr 1972 stirbt, muss der junge BWL-Student Anton jr. von heute auf morgen die Geschicke der Firma leiten. Doch der Nachfolger startet in einer Phase der Stagnation. Die Banken sind skeptisch, die Zukunft der Antennen überhaupt wird in Frage gestellt. Kathrein aber hält nicht nur durch. Ende der 70er Jahre setzt er zu einem gigantischen Wachstumssprung an, bei dem er neue Geschäftsfelder entdeckt, den Auslandsanteil auf rund 60% hochfährt und die Umsätze bis zum Jahr 2005 um gut das 40-Fache auf über 1,1 Mrd. EUR steigert. „Mein Vater war ein Chancennutzer, er hat an alle Produktbereiche geglaubt und überall die Möglichkeiten gesehen“, erinnert sich sein Sohn Anton Klaus Kathrein.

Frühzeitig Marktchancen genutzt

Eine dieser Chancen kommt mit den Satellitenfernsehen. Kathrein fertigt Parabolspiegel und Receiver für den Direktempfang von Satelliten und ist mit seinen terrestrischen Antennen bestens im Geschäft. Heute ist dieses Potenzial zumindest in Deutschland weitgehend ausgereizt. Doch Kathrein ist ja breit aufgestellt und reagiert auf Marktentwicklungen. Im Geschäftsbereich „Cars“ etwa, wo Kathrein schon

„Der Erfolg unserer Firma liegt auch darin begründet, dass wir hier in Deutschland sind.“

ANTON KLAUS KATHREIN

Geschäftsführender Gesellschafter, Kathrein-Werke KG

frühzeitig im Taxifunk erfolgreich war, geht der Trend auch insgesamt hin zu intelligenten Systemen, für die das Rosenheimer Unternehmen Signalantennen, Verstärkertechnologien und vieles mehr entwickelt. Kunden sind die großen Automobilhersteller – von BMW bis Mercedes und von GM bis VW. Noch ist Kathrein im Weltmarkt die Nummer zwei hinter dem Wettbewerber Delphi. „In spätestens zwei Jahren aber wollen wir ganz vorne sein“, sagt der heutige Firmenchef.

Weltmarktführer bei Mobilfunkantennen

Im Mobilfunkgeschäft, das für mehr als die Hälfte der Gesamtumsätze steht, sind die Kathrein-Werke das schon jetzt. Und das Zukunftspotenzial ist noch immer immens. Vom Smartphone bis zum Tablet sind die mobilen Endgeräte im Markt angekommen und sor-

gen weltweit für steigende Nachfrage. Gleichzeitig wächst mit den Anforderungen an die Übertragungsraten wie etwa beim Ausbau der LTE-Standards der Bedarf an immer leistungsfähigeren Antennen. Das Rosenheimer Unternehmen ist dabei der Konkurrenz in Sachen Wissen und Fertigungskompetenz auch deshalb immer wieder ein gutes Stück voraus, weil es schon immer ein hohes Augenmerk auf die – für die hochkomplexen Antennen von heute so wichtigen – mechanischen Faktoren gelegt hat. Dieser Grundlagenvorsprung hat nicht nur zu einer intensiven Zusammenarbeit mit dem Mobilfunkanbieter Ericsson geführt. Die Rosenheimer achten auch generell auf intensive Kontakte zu den Netzbetreibern und versuchen so, stets am Entstehen neuer Technologien frühzeitig beteiligt zu sein. ■

redaktion@unternehmeredition.de



ZUR PERSON

Anton Klaus Kathrein leitet seit November 2012 als geschäftsführender und persönlich haftender Gesellschafter die Kathrein-Werke KG. Der Diplom-Ingenieur ist Jahrgang 1984 und hat am Karlsruher Institut für Technologie Elektrotechnik studiert. Er trat im September 2012 in das vom Großvater gegründete Unternehmen ein. Kathrein ist verheiratet und hat zwei Kinder.

www.kathrein.de

— Anzeige —



Worauf noch länger **warten?**

- ✓ Sofort mehr Tagesgeldzinsen
- ✓ Wertpapiere günstig online handeln

Mit Depot bis zu
1,60% p.a.

www.merkur-bank.de/depot





Steiff-Store: Kindermode steht hoch im Kurs.

Mit Kindermode zu neuer Kraft

Bekannt ist Steiff für seine Sammlerstücke. Neue Kraft will das Unternehmen jedoch vor allem mit Mode und Spielzeug für Kinder sammeln. Dafür will Geschäftsführer Martin Hampe die Stärke der Marke nutzen. VON **TOBIAS SCHORR**

Für das royale Paar Kate und William sollte es etwas Besonderes sein, und Steiff war auf alles vorbereitet: Zur Geburt schickten die Schwaben dem Kronprinzenpaar einen „Royal Baby Bear“. Da damals noch nicht abzusehen war, ob es ein Junge oder ein Mädchen wird, schickten sie einen Teddy mit einer blauen und einen mit einer rosa Schleife. Der Dank aus England blieb zwar aus, doch zumindest bei Sammlern kommen die Bären gut an.

„Wir haben Aufträge zwischen 4.500 und 6.500 Stück. Mehr könnten wir auch nicht produzieren“, sagt Geschäftsführer Martin Hampe. Doch gerade die Sammler bereiten den Schwaben Bauchschmerzen: „Der Markt verändert sich, es gibt immer weniger“, so Hampe. Vorbei sind die Zeiten, in denen Steiff die Plüschtiere einfach verschickte und die Liebhaber Schlange standen, um die neuesten Tiere zu ergattern.

Vor rund zehn Jahren machte der Anteil der Sammler noch 80% des Umsatzes aus. Heute ist er auf 30% geschrumpft. Als Hampe 2009 als Geschäftsführer einstieg, hatte Steiff rund 1.000 Tiere im Sortiment. „Das war eindeutig zu viel.“ Und vor allem zu aufwändig zu produzieren, da viele Tiere aus zig Teilen bestanden. Mittlerweile hat Steiff die Anzahl stark reduziert.

Kraft der Marke nutzen

Stärker will der Geschäftsführer künftig eine jüngere Zielgruppe bedienen. Doch gerade bei dieser ist das Plüschgeschäft saisonal geprägt. An Weihnachten und zu Ostern haben die Kuscheltiere Hochsaison, dazwischen ist die Nachfrage nicht konstant. Zudem geht der Trend bei Kuscheltieren eher zur Massenware und der Produktion aus Fernost. Steiff hat damit schlechte Erfahrungen gemacht: Ab 2004 ließ das Unternehmen günstigere Produkte unter dem Namen „Cosy Friends“ in

China produzieren. Vier Jahre später stellten die Schwaben die Produktion dort wieder ein. Grund waren nicht etwa Giftstoffe im Spielzeug, vor denen sich viele Eltern fürchten. Vielmehr war das Unternehmen mit der Qualität der Tiere unzufrieden. Auch verging zu viel Zeit, bis bestellte Ware in Deutschland ankam. Teilweise konnten Trends deswegen nicht gefolgt werden. Zudem war die Fluktuation der Mitarbeiter hoch. „Zur Marke Steiff passt der Produktionsstandort China nicht“, sagt Hampe. Sie ist das Wichtigste, was das Unternehmen hat, und sie ist immer noch extrem wertvoll: Im Luxury Business Report von Ernst & Young aus dem Juni 2013 ist Steiff die Nummer fünf unter den deutschen Luxusmarken.

Diese Markenbekanntheit will Hampe stärker nutzen und die Marke dehnen. Schon längst ist Steiff nicht mehr nur die Plüschtierproduktionsfirma. Hampe weiß genau, dass mit den Premium-Tieren kaum Wachstum zu erzielen ist. Besonders die Kinder- und Babymode steht deshalb momentan hoch im Kurs. Das Charmante daran ist vor allem, dass sich das Geschäft auf das ganze Jahr verteilt und der Markenartikler nicht mehr nur auf wenige verkaufstarke Monate im Jahr angewiesen ist.

Die Schwierigkeit liegt darin, mit dem Trend zu gehen und ganzjährig Neuheiten und ausgefallene Artikel zu liefern. Für den Mittelständler ändert sich damit die Taktung gewaltig. Über Lizenznehmer baut sich Steiff eine Kinderwelt auf. Für Babys und Kinder gibt

es mittlerweile fast alles: Strampler, Schmusetücher, Greiflinge, Dreieckstücher, Mützen, Handschuhe, Schals, Jeans und mehr. Mittlerweile macht das Textilgeschäft rund 40% des Umsatzes von mehr als 30 Mio. EUR aus und wächst zweistellig.

Für 2014 planen die Schwaben neue Produktgruppen wie Taschen, Rucksäcke, Schuhe und die Neuauflage alter Spielzeugklassiker wie Ruderrenner, Laufrad oder Roller. „Wir denken auch über Schmuck, Möbel und Kosmetik nach“, sagt Hampe. Er will künftig eine Steiff-Welt aufbauen, die Emotionen weckt, und den Fokus stärker auf sogenannte Mono-Label-Stores legen. Derzeit führt Steiff zehn Läden in Eigenregie, 19 Geschäfte werden über Partnermodelle geführt. „Die Kraft dieser Stores ist uns sehr wichtig, um die Markenstärke richtig zum Ausdruck zu bringen. In Spielzeuginnen geht diese etwas unter.“

Als Premium-Marke etablieren

Auch ein Lifestyle-Segment will Steiff etablieren und die Exklusivität der Marke unterstreichen. Das sind etwa ausgefallene Bären, die mit Swarovski-Steinen bestückt oder mit Pailletten verziert sind. Hampe gibt allerdings zu, dass Steiff damit noch keine nennenswerten Umsätze erzielt. Die Strategie ist dennoch, sich eine moderne Erwachsenenzielgruppe zu erschließen.

Die Spreizung einer Marke birgt jedoch auch die große Gefahr, dass sie schneller beschädigt werden kann. Den hohen Anspruch, den Kunden an die Steiff-Bären haben, beziehen sie



Der Markt verändert sich, es gibt immer weniger Sammler.

MARTIN HAMPE

Geschäftsführer, Steiff Beteiligungsgesellschaft mbH



auch auf alle anderen Produkte des Hauses. Die Kontrolle darüber haben die Schwaben aber nur noch bedingt. „Das birgt natürlich trotz aller vertraglichen Absicherungen Risiken, dieser sind wir uns auch bewusst“, sagt Hampe. Doch eine andere Wahl hat er kaum.

Voranbringen will Hampe die Marke auch im Internet: Über „Momente des Glücks“ sollen Kinder und Liebhaber ihre schönsten Erlebnisse mit den Tieren erzählen. „Wir arbeiten zudem an einer App, um Charaktere zum Leben zu erwecken.“ Immer öfter bespaßen elektronische Geräte die Kinder. Für Steiff ein Trend, der nicht unbedingt positiv ist, mit dem sich das Unternehmen allerdings auseinandersetzen muss. Doch Hampe ist sich sicher: „Jedes Kind braucht ein Kuscheltier.“ Kompromisslos will er künftig als Premiumanbieter am Markt auftreten, das

Produktdesign überarbeiten und mit der Einführung von Möbelsystemen diesem Anspruch gerecht werden. Interessenten, die Steiff kaufen wollen, erteilt Hampe eine Absage: „Ich bin mir sicher, dass das in absehbarer Zeit nicht passieren wird.“ Noch immer ist das Unternehmen zu 100% in der Hand der Nachfahren von Margarete Steiff, die mit dem Nadelkissen „Elefäntle“ den Startschuss für die Ära Steiff gab. ■

tobias.schorr@unternehmeredition.de



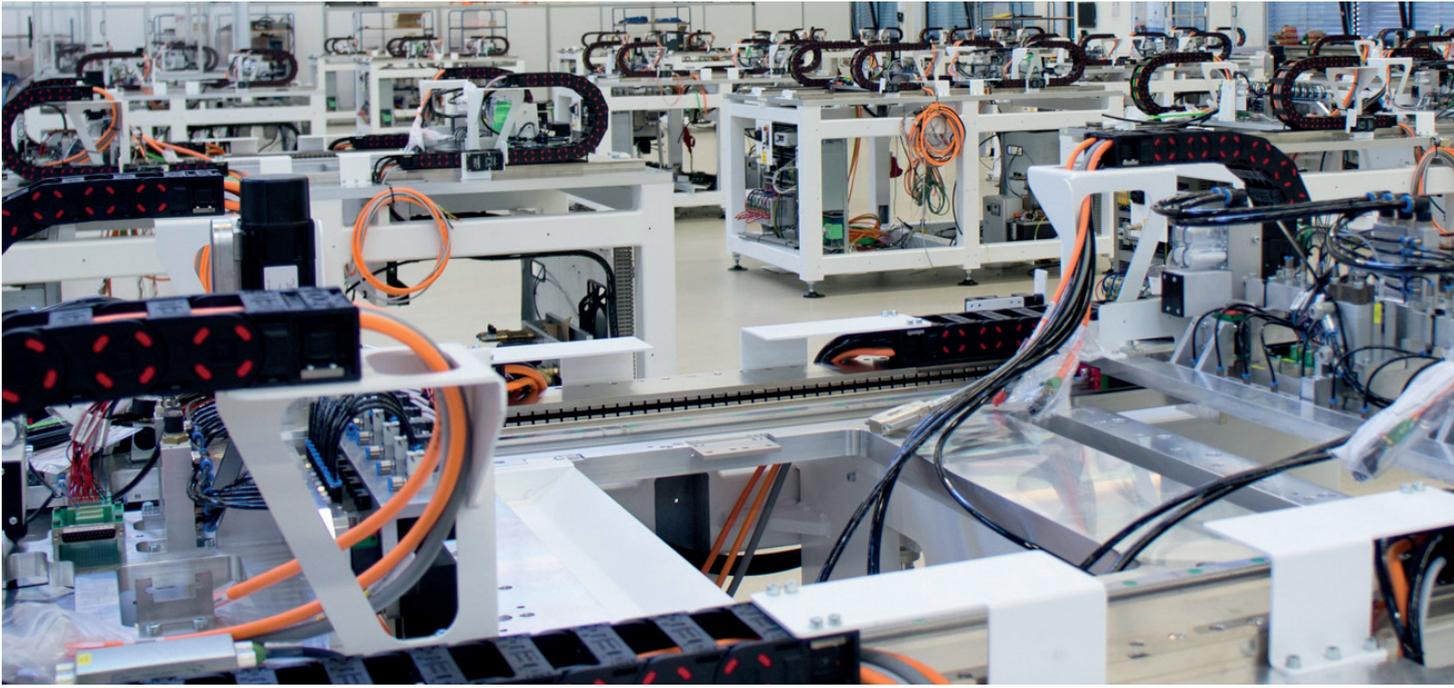
ZUR PERSON

Martin Hampe ist seit 2009 alleiniger Geschäftsführer der Steiff Beteiligungsgesellschaft mbH, der Holding der Töchter Margarete Steiff GmbH, Alligator Ventilfabrik GmbH und Steiff Schulte Webmanufaktur GmbH. Seit Juli 2012 hat er außerdem die Aufgaben der Geschäftsführung der Margarete Steiff GmbH für die Bereiche Marketing und Vertrieb übernommen. Seine Laufbahn führte ihn vom Konzerncontrolling in verschiedene operative Führungsfunktionen der Henkel Gruppe. 2006 wurde er in die Geschäftsleitung der Werner & Mertz Gruppe berufen.

www.steiff.com/de



Für Jungs und Mädchen: Das Steiff-Set für Kinder.



Fabrik von Manz: Mit Innovationen im Maschinenbau erfolgreich.



ZUR PERSON

Dieter Manz, Diplom-Ingenieur für Feinwerktechnik, legte 1987 mit der Firmengründung den Grundstein für die heutige Manz-Gruppe und brachte das Unternehmen 2006 erfolgreich in Deutschland an die Börse. Als Vorstandsvorsitzender gelang es ihm in den vergangenen Jahren, das Geschäftsmodell der Manz AG als Automatisierungsspezialisten zum Anbieter integrierter Produktionslinien in den drei Geschäftsbereichen „Display“, „Solar“ und „Battery“ erfolgreich weiterzuentwickeln.

www.manz.com

„Wir sind mehr als ein Solarmaschinenbauer“

Mit Innovationen und einer breiten Produktpalette gelang dem Maschinenbauer Manz die Wende. Der Aktienkurs befindet sich derzeit im Höhenflug. Wie wichtig Ideen für das Geschäft sind, erzählt Vorstandschef Dieter Manz im Interview. VON **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Herr Manz, als Maschinenbauer für die Hightech-Industrie spielen Innovationen für Sie eine herausragende Rolle. Wie wichtig ist es für mittelständische Unternehmen, sich ständig weiter zu entwickeln?

Dieter Manz: Innovationen sind für jedes Unternehmen entscheidend und prägen auch Manz seit jeher. Wir sind auf dem asiatischen Markt sehr aktiv, haben dort aber damit zu kämpfen, dass unsere Anlagen früher oder später kopiert werden. Daher kann Manz langfristig nur über Innovationen bestehen.

Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass wir ständig neuartige Technologien entwickeln. Für uns bedeutet Innovation auch, bestehende Technologien auf neue Anwendungsfelder zu übertragen. Mit der Diversifizierung in den Bereichen Display, Solar und Battery ist uns dieser Schritt erfolgreich gelungen.

Wie beweglich müssen Unternehmen sein?

Gerade in den Hightech-Branchen ist Flexibilität absolut entscheidend. Für alle Akteure ist es essenziell, Markttrends frühzeitig zu erkennen, eine



schnelle Entwicklungszeit aufzuweisen, leistungsstarke Systeme bereitzustellen und eine kurze Time-to-Market-Spanne zu haben. Wichtig ist, dass die Unternehmensorganisation all dies aber auch erlauben muss, dass Unternehmensstrukturen beweglich sind.

Sie selbst erwirtschafteten noch bis vor wenigen Jahren den Großteil des Umsatzes mit Maschinen für die Solarindustrie. Mittlerweile kommen 60 Prozent aus dem Display-Bereich. Eine große Umstellung für Sie?

Wir haben die Herausforderungen der letzten Jahre erfolgreich gemeistert. Man hat als einer der wenigen Maschinenbauer frühzeitig auf die notwendige Diversifizierung gesetzt und sich nie exklusiv auf einen Bereich fokussiert. Dadurch können wir die unterschiedlichen Zyklen der Branchen nutzen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor war zudem, dass wir Technologien entwickeln, die auch branchenübergreifend einsetzbar sind.

Wachsen wollen Sie stark mit Maschinen zur Herstellung von Lithium-Ionen Akkus. Weniger →

E-Business – aber wie?

Instrumente, Methoden und Kennzahlen



Strauß

Digital Business Excellence

Strategien und Erfolgsfaktoren im E-Business

2013. 350 S. Geb. € 49,95

ISBN 978-3-7910-3291-7 | eBook 978-3-7992-6728-1

Wie gelingt es, in der mobilen und digitalen Welt Geld zu verdienen? Angesichts des rasanten digitalen Wandels stellen sich viele Unternehmen diese Frage. Prosumer, Freemium-Modelle, Electronic Procurement und Mobile Payment sind nur einige aktuelle Trends und künftige Veränderungen. Wie können Unternehmen hier Schritt halten? Der Autor zeigt, wie erfolgreiche E-Business-Strategien entwickelt und umgesetzt werden: von der Wahl des Geschäftsmodells über Customer Relationship Management und Online-Marketing bis hin zur zukunftsorientierten IT-Strategie.

- ▶ Hilfreiche Checklisten und Arbeitsvorlagen für die Praxis
- ▶ Mit Case Studies erfolgreicher Unternehmen, darunter mymuesli.de, XING, Immobilienscout24

schnell als erwartet setzen sich allerdings Elektroautos durch. Wie kommt das Geschäft voran?

Das Thema umfasst insgesamt drei Teilbereiche. Elektroautos bilden dabei nur einen ab. Daneben sind die dezentrale Speicherung von erneuerbaren Energien sowie leistungsfähige Consumer-Electronic-Batterien entscheidende Themen. Und gerade die beiden letztgenannten Bereiche entwickeln sich sehr dynamisch und setzen verstärkt auf Li-Ionen-Batterien. Wir sind aber nach wie vor überzeugt, dass sich langfristig ein sehr attraktiver Markt für Elektroautos abzeichnen wird, auch wenn sie sich derzeit nicht so schnell wie von der Branche erwartet durchsetzen. Letztendlich ist es eine Frage der Zeit. Wir sind sicher, dass sich der Erfolg für Elektroautos einstellen wird und Manz hiervon profitieren kann.

Wie wichtig ist es, ständig zu wachsen?

Entscheidender als ein ständiges ist ein profitables Wachstum. Letztlich sind der Maschinenbau und die einzelnen Branchen von einer gewissen Zyklik geprägt. Für uns gilt es, diese bestmöglich zu nutzen. So stellen wir Ertrag bei Manz vor das reine Umsatzwachstum.

Mehr als die Hälfte Ihrer Aufträge kommt bereits aus China. Wird das künftig noch mehr werden?

Die Fertigung von Displays beispielsweise für Smartphones oder Tablet-PCs, aber auch für TV-Geräte und Monitore findet seit vielen Jahren fast ausschließlich in Asien statt. Die gleiche Entwicklung beobachten wir seit einigen Jahren auch im Solarbereich, so dass sich die Produktionskapazitäten in diesem Geschäftsfeld auch zum Großteil nach Asien verlagert haben. Langfristig gesehen wird Europa aufgrund der hohen Lohnkosten nie führender Produktionsstandort sein. Unser Fokus hierzulande muss daher auf der Weiterentwicklung bestehender oder der Entwicklung neuer Technologien liegen.

Immer noch ist das Solargeschäft tief in den roten Zahlen. Wann kommt der Turnaround?

Der Turnaround kommt, sobald es gelingt, eine erste CIGSfab zu verkaufen. Die CIGS-Technologie ist mit ihren Wirkungsgraden und den immensen Potenzialen für weitere Wirkungsgradsteigerungen bzw. Kostensenkungen heute schon überlegen. Wir gehen davon aus, dass Neuinvestitionen von Kundenseite erfolgen werden, sobald sich Angebot und Nachfrage wieder angeglichen haben und damit eine gewisse Planbarkeit und Investitionssicherheit in den Markt zurückkehren. Dies sollte nach unserer Einschätzung im Jahr 2014 der Fall sein. Für diesen Upswing wollen wir gerüstet sein und haben daher konsequent in die Weiterentwicklung investiert. Das kostet zunächst Geld, wird sich aber langfristig auszahlen.

Haben Sie jemals den Gang an die Börse bereut?

Definitiv nicht. Denn der Börsengang hatte für uns deutlich mehr Vor- als Nachteile.

Auch nicht, als der Börsenkurs von rund 200 auf unter 20 Euro abstürzte?

Als größter Aktionär lässt einen solch ein Kursrückgang natürlich nicht kalt. Jedoch honoriert die Börse die positive Geschäftsentwicklung der vergangenen Monate, so dass sich der Kurs auf nahezu 50 EUR erholt hat. Dies ist ein klares Signal dafür, dass die Börse die breit diversifizierte Aufstellung von Manz erkannt hat. Wir sind eben deutlich mehr als ein Solarmaschinenbauer.

Wie finanzieren Sie künftig Ihr Wachstum?

Über einen breiten Finanzierungsmix. Grundsätzlich sind bestehende Liquidität, klassisches Fremdkapital und auch weitere Eigenkapitalfinanzierung durch die Börsennotierung immer eine Option, auch wenn in dieser Hinsicht nichts geplant ist.

Zuletzt lief es wieder sehr gut. Sie haben im ersten Halbjahr einen Rekordumsatz erzielt. Wie werden sich der Umsatz und die Marge zum Jahresende entwickeln?

In der Tat konnten wir im ersten Halb-

jahr 2013 den Konzernumsatz um 26,2% auf 137,8 Mio. EUR steigern. Die Aussichten für das laufende Geschäftsjahr 2013 fallen nicht zuletzt wegen des aktuellen Auftragsbestands von 100 Mio. EUR und den erfreulichen Aussichten in den Geschäftsbereichen Display und Battery sehr positiv aus. Wir rechnen daher wie bereits erwähnt mit einem Gesamtjahresumsatz zwischen 250 und 260 Mio. EUR bei einem positiven EBIT. Wir sehen uns durch die im ersten Halbjahr erzielten Ergebnisse in dieser positiven Annahme bestätigt, wenngleich Unsicherheiten im Bereich Solar weiterhin fortbestehen. Jedoch sind wir exzellent aufgestellt, um die sich bietenden Chancen konsequent zu nutzen und uns auch im Solarbereich positiv zu entwickeln.

Was sind die mittelfristigen Ziele?

Unser klarer Fokus liegt darauf, die Diversifikation fortzusetzen. Mittelfristig sollen die drei Bereiche im Hinblick auf den Umsatz durchschnittlich gleich gewichtet sein. Dadurch stärken wir unser jetzt schon solides Fundament, um das Unternehmenswachstum nachhaltig vorantreiben zu können.

Vielen Dank für das Gespräch.

schorr@unternehmeredition.de



Wir sind sicher, dass sich der Erfolg für Elektroautos einstellen wird und Manz hiervon profitieren kann.

Mit wenig Aufwand viele Kunden begeistern.



Samsung LFD

Entdecken Sie die innovative Samsung Smart Signage Platform für Ihr Unternehmen.

Unschlagbare Gesamtkosten

Samsung bietet als erster Hersteller Large-Format-Displays mit integriertem Mediaplayer an. Die sofort einsatzfähige All-in-one-Lösung wird vom Anwender eigenständig mit nur zwei Kabeln installiert. Dank der Plug-&-Play-Funktion ist das System intuitiv bedienbar und Werbebotschaften lassen sich bequem verwalten. Durch die integrierte Systemarchitektur reduzieren sich die Kosten für Anschaffung, Installation und laufenden Betrieb.¹

Vielseitige Anwendungsmöglichkeiten

Die innovativen Displays von Samsung sind flexibel und problemlos für verschiedenste Aufgaben nutzbar. Ob im Handel, in der Gastronomie oder in Hotels, im Transportwesen oder in Unternehmen: Die Samsung Smart Signage Platform ermöglicht es allen Anwendern, dynamische und zielgruppen-gerechte Werbebotschaften zu präsentieren – und auf diese Weise neue Kaufanreize und Kundenerlebnisse zu schaffen. Erfahren Sie jetzt mehr unter lfd.samsung.de

¹ Entfall der Kosten für einen externen Mediaplayer. Geringerer Aufwand bei der Installation am POS, da nur ein Gerät zum Einsatz kommt. Durch die ideale Abstimmung von Display und integriertem Mediaplayer arbeitet die All-in-one-Lösung effizienter als wenn externe Medienzuspielgeräte zum Einsatz kommen.





Peter Sinn:
Vorstand der
CP Corporate
Planning AG.

„Fehler dürfen gemacht werden“

Im Gespräch mit der Unternehmeredition erläutert der Vorstand der CP Corporate Planning AG, Peter Sinn, weshalb Innovationen für sein Unternehmen wichtig sind, warum er einen E-Mail-freien Tag eingeführt hat und wie seine Wachstumsstrategie für die Zukunft aussieht.

INTERVIEW **CYNTHIA CASTRITIUS**

ZUR PERSON

Peter Sinn ist Mitgründer und Vorstand der CP Corporate Planning AG. Der studierte Diplom-Kaufmann gründete 1989 mit Achim Berg die CP Corporate Planning Software und Unternehmensberatungs GmbH, die im Jahr 2000 zur Aktiengesellschaft wurde. Als Vorstand ist Peter Sinn für die strategische Ausrichtung verantwortlich. Seine IT-Firma bietet Controlling-Software an 12 nationalen und internationalen Standorten an und beschäftigt 130 Mitarbeiter in Hamburg.
www.corporate-planning.com

Unternehmeredition: Herr Sinn, Sie bieten Controlling-Software für Konzerne und mittelständische Unternehmen an. Versprechen Sie mit dem Verkauf auch Einsparpotenzial?

Peter Sinn: Das ist ein Grund, warum wir gesucht werden. Wir gehen davon aus, dass man mit unserer Software viel Zeit sparen kann, weil viele betriebswirtschaftliche Themen und Bereiche vordefiniert sind, die man sonst selbst aufbauen müsste. Zudem ist die Software einfach zu bedienen und benötigt wenig Einarbeitung: Durch viele Funktionen, wie zum Beispiel eine Zinsoptimierung im Cash Management,

werden direkt monetäre Einsparungen erzielt.

Sie haben das Siegel „Top 100 der innovativsten mittelständischen Unternehmen“ erhalten ...

Das ist richtig. Zudem haben wir dieses Jahr auch das Siegel „Software made in Germany“ bekommen.

Warum hat gerade Corporate Planning dieses Siegel erhalten?

Wir haben eine sehr offene Philosophie, wenn es um Entwicklung und Neuheiten geht, und stecken ein nicht zu verachtendes Budget in Innovations-

projekte. Dabei geht sicher auch mal was schief und man verliert Geld. Nach unserer Philosophie dürfen Fehler gemacht werden. Auch für unser Innovationsmarketing ist die Auszeichnung eine Wertschätzung. Denn wir orientieren uns primär an den Bedürfnissen unserer Kunden.

Infolge des Innovationsmanagements haben Sie durchgesetzt, dass an einem Tag der Woche kein E-Mail-Verkehr zwischen den Mitarbeitern herrscht, sondern alles untereinander besprochen wird. War es schwer, das durchzusetzen?

Wir sitzen in einem Gebäude mit neun Stockwerken. Wir haben festgestellt, dass die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitarbeitern oder Abteilungen nur noch über E-Mail lief. Persönliche Gespräche fanden fast gar nicht mehr statt. Wir überlegten, was man dagegen machen kann, und entschlos-

sen uns, an einem Tag pro Woche die E-Mail-Konversation zu verbieten. Die Leute sollten zur Kommunikation die Treppen benutzen. Das ist ja auch gesund. Aber als ich das Vorhaben ankündigte, gab es einen großen Aufschrei im Unternehmen.

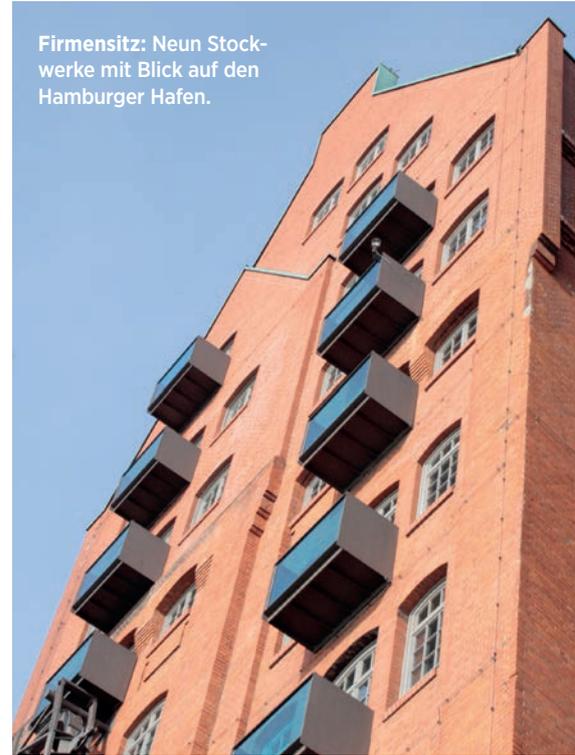
Wieso das?

Es war ein wenig zu kurz gedacht. Die Technik hatte die E-Mail-Funktionen etwas radikal abgeschaltet. Bestimmte Mails gingen extern nicht mehr raus. Wichtige Informationen konnten nicht mehr ausgetauscht werden. Hier erkennt man deutlich, dass heute ohne digitale Kommunikation nichts mehr geht. Da nützt auch Treppenlaufen nicht mehr.

Haben Sie das Programm wieder eingestellt?

Nein, wir lassen es jetzt auf freiwilliger Basis laufen. Es gibt einen Hinweis, →

Firmensitz: Neun Stockwerke mit Blick auf den Hamburger Hafen.



— Anzeige —

FMS
Finance ✓ Markets ✓ Solutions ✓



Finanzierungslösungen für den Mittelstand

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

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

Fordern Sie uns. Wir beraten Sie gerne.

Wir sind Gründungs-Coach:

bondm
Boerse Stuttgart

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

Wir sind Listing Partner:

DEUTSCHE BÖRSE
LISTING PARTNER

wann der E-Mail-freie Tag ist. Die Mitarbeiter können selbst entscheiden, welche Kommunikationsart sie nutzen wollen.

Gibt es Tipps, die Sie an andere Unternehmen weitergeben möchten?

Es ist wichtig, dass man die Philosophie im Unternehmen auch lebt und sagt: Du darfst auch Fehler machen. Versuch mal, Dinge anders zu machen und um die Ecke zu denken. Wenn die Mitarbeiter wissen, dass sie den Rücken frei und Rückendeckung haben, funktioniert alles besser. Und Lösungen, die im Kollektiv erarbeitet wurden, sollten auch im Kollektiv belohnt werden.

Ist die Gründung der CP-Academy in Zusammenarbeit mit der European Business School (EBS) ein Teil Ihrer Innovationsstrategie?

Nein, die Academy hat einen Bezug zur Forschung und mit dortigen neuen Entwicklungen zu tun. Sie wurde gegründet, um Interessierten und Kunden mit relativ wenig Zeitaufwand eine gute

Weiterbildung zu ermöglichen. Diese erhalten einen anerkannten Abschluss, mit dem sie ihren weiteren beruflichen Weg fortsetzen können.

Ist es für Sie auch ein Weg, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Nein. Die Teilnehmer sind bereits gestandene Fachleute. Aber mit vielen Universitäten und Fachhochschulen stehen wir im regen Austausch, stellen unsere Software zur Verfügung. Auf diese Weise hoffen wir, Interessierte zu gewinnen. Aber momentan ist der Fachkräftemangel auch ein Problem für uns.

Was tun Sie dagegen?

Wir bilden selbst im Rahmen eines dualen Studiums aus. Damit haben wir bisher sehr gute Erfahrungen gemacht.

Wie stark sind Sie seit der Firmengründung 1989 gewachsen?

In den ersten fünf Jahren sind wir langsam gewachsen, was sich mit Einführung des Windows-Systems 1995 schnell änderte. Im Jahr 2000 waren

wir dann schon 50 Mitarbeiter, heute sind es 120. Trotzdem setzen wir eher auf ein kontrolliertes, selbst finanzierbares Wachstum. Sicher wäre ein schnelleres Wachstum durch externe Investoren möglich gewesen.

Warum taten Sie es nicht?

Das Risiko wollten wir nicht tragen. Im Nachhinein war es die richtige Entscheidung. Bei vielen Wettbewerbern hat man gesehen, wie Unternehmen, die recht schnell gewachsen sind, von heute auf morgen mehrere hundert Mitarbeiter hatten. Aber diese Unternehmen gibt es heute alle nicht mehr.

Wie haben Sie Ihr Wachstum finanziert?

Ganz am Anfang haben wir gar kein fremdes Geld bekommen. Ich war bei meiner Hausbank und wollte einen Firmenwagen finanzieren, und der Banker fragte: Was wollt ihr denn machen? Und ich sagte, wir würden Software entwickeln, worauf er antwortete: Software? Was ist das denn?



Vorstand Peter Sinn: Er verantwortet die Strategiethemen im Haus.



Unternehmenssitz von Corporate Planning: Der hanseatische Backsteinbau liegt direkt am Hamburger Hafen.

„ Wenn die Mitarbeiter wissen, dass sie den Rücken frei und Rückendeckung haben, funktioniert alles besser.

Das ist ja heute kaum noch vorstellbar ...

Das war schon extrem. Wir waren sicher auch Pioniere im Controlling-Bereich. Es gab zwar das klassische Rechnungswesen, aber der heute fast überall vorhandene moderne Controlling-Gedanke war selten anzutreffen. Wir haben alles mit eigenem Geld finanziert und diesen Weg auch beibehalten. Als wir dann die ersten Gewinne machten, war es für alle Gesellschafter klar, dass wir alles wieder reinvestieren.

Würden Sie heute zugunsten eines schnelleren Wachstums auch einen Investor mit ins Boot holen?

Wenn der Investor vertrauenswürdig ist und er unser Konzept mittragen würde, kann ich mir das gut vorstellen.

Wachstum versprechen auch neue Bedienoberflächen wie Smartphones und Tablets. Wie reagieren Sie auf diesen Trend?

Das Mobile- und Tablet-Thema ist im Markt präsent. Man möchte jederzeit an jedem Ort auf Daten zugreifen und diese über Web und mobilen Zugriff nutzen. Das ist auch für uns eine Herausforderung. Unsere Software läuft auf einer soliden und bewährten Windows-Plattform. Bereits jetzt stellen

wir unsere Lösung auch im Web zur Verfügung. Wir sind jedoch auch offen für neue Oberflächen von Google, Apple und so weiter. Das in unserer Software bereits umgesetzte Controlling-Wissen müssen wir nicht neu erfinden.

Wo sehen Sie weitere Wachstumsmärkte?

Generell ist für unsere Branche Asien der große Wachstumsmarkt. Was seit einiger Zeit auch gut funktioniert, ist Südamerika. Dort haben wir jetzt in Brasilien, Ecuador und Mexiko Kunden gewonnen.

Südamerika ist eines der Boomgebiete für junge Internetfirmen, die speziell im E-Commerce tätig sind. Gehören Zalando und seine Ableger dort auch zu der Klientel, die Sie beliefern?

Wir möchten jedes Unternehmen mit unserer flexiblen und branchenunabhängigen Software als Kunden gewinnen. Start-ups können ein Werkzeug wie das unsere gut gebrauchen. Sie haben Kapitalgeber, denen sie ihr Geschäft transparent offen legen müssen. Dafür ist unsere Software sehr gut einsetzbar.

Vielen Dank für das Gespräch.

redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige

Hausbank-Prinzip



„

Die Beziehungen zu unseren Kunden, Partnern und interessierten Investoren haben wir über Jahre hinweg aufgebaut.

Durch langjährige, erfolgreiche Beziehungen und Integrität entsteht Vertrauen. Vertrauen will verdient sein und muss gepflegt werden.

Vertrauen braucht auch persönliche Ansprechpartner, die bleiben.

BankM

„Innovationskultur auf allen Ebenen verankert“

Ein anspruchsvoller Markt und die weltweite Konkurrenz zwingen den Spezialisten für Vakuumtechnik **Schmalz** zu Innovationen. Wie das 750-Mitarbeiter-Unternehmen diese einführt und Top-Fachkräfte in den Schwarzwald holt, erklärt der geschäftsführende Gesellschafter Kurt Schmalz. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**



ZUR PERSON

Dr. Kurt Schmalz ist geschäftsführender Gesellschafter der J. Schmalz GmbH in Glatten. 1984 übernahm er die Geschäftsführung von seinem Vater Artur Schmalz, sein Bruder Wolfgang Schmalz trat 1990 in die Geschäftsleitung und als Gesellschafter ein. Die J. Schmalz GmbH ist weltweit führender Anbieter von Vakuum-Technologie in der Automatisierungs-, Handhabungs- und Aufspanntechnik.

de.schmalz.com

Unternehmeredition: Herr Schmalz, Innovation hat bei Ihnen Tradition: Vom Hersteller von Rasierklingen über die Entwicklung von Gepäckanhängern und fahrbaren Treppen entwickelte sich das Unternehmen zum Spezialisten für Vakuumtechnik. Was kommt als Nächstes?

Dr. Kurt Schmalz: Unsere Unternehmensgeschichte zeigt, dass die Wandlungsfähigkeit und die Innovationskraft eines Unternehmens wichtige Faktoren für langfristigen Erfolg sind. Mit der Vakuum-Technologie sind wir heute in vielen verschiedenen Branchen aktiv. Industriezweige wie Verpackung, Logistik oder die Batterie- und Automobilproduktion bieten uns nach wie vor enormes Potenzial für weitere Innovationen – und das wollen wir auch in Zukunft konsequent nutzen.

Wie wichtig ist für Schmalz als produzierendes mittelständisches Unternehmen das Thema Innovation?

Sehr wichtig, das verdeutlichen ein paar Zahlen: Ungefähr 8,5% unseres Umsatzes investieren wir in Forschung und Entwicklung, außerdem kooperieren wir sehr eng mit verschiedenen Hochschulen. Unsere Vorentwicklung arbeitet über die Geschäftsbereiche hinweg an wichtigen Zukunftsthemen. Wir halten

zudem etwa 400 angemeldete und erteilte Schutzrechte. Außerdem kann jeder Mitarbeiter Vorschläge einreichen, die die internen Prozesse oder auch ein spezifisches Produkt verbessern. Hier sind wir mit einer Quote von jährlich rund 1.000 Vorschlägen pro 100 Mitarbeiter sehr gut unterwegs. Das ist auch gut so, weil wir mit unseren Produkten in einem technologisch sehr anspruchsvollen Markt aktiv sind und im weltweiten Wettbewerb stehen. Wer nicht innovativ ist, verliert schnell den Anschluss.

Ist Innovation Chefsache?

Eine ausgeprägte Innovationskultur muss natürlich auf allen Ebenen des Unternehmens fest verankert sein – auch bei der Unternehmensleitung. Sie kann ihre Kraft aber nur entfalten, wenn sie von allen gelebt wird. Deshalb legen wir Wert darauf, dass die Mitarbeitenden kreativ sein und gute Ideen entwickeln können.

Wie strukturieren Sie Ihr Innovationsmanagement?

Beispielsweise mit einem transparenten und strukturierten Produktentstehungsprozess. In einen sogenannten Innovationstrichter kippen wir nicht nur die Ideen unserer Mitarbeiter, sondern auch die Anforderungen des

„ 8,5% unseres Umsatzes investieren wir in Forschung und Entwicklung, außerdem kooperieren wir sehr eng mit verschiedenen Hochschulen.

Marktes und neue Technologien. Aus diesen „Innovationszutaten“ entstehen verschiedene Projekte. Anschließend prüfen wir genau, welche Projekte wir weiterverfolgen und welche nicht. Bis zur Marktreife eines Produkts gibt es weitere Meilensteine, bei denen wir immer wieder hinterfragen, ob das neue Produkt die Voraussetzungen für eine Markteinführung erfüllt und ob es die Anforderungen unserer Kunden deckt.

Sie beschäftigen weltweit 750 Mitarbeiter. 28 Prozent der Mitarbeiter sind Ingenieure, also Top-Fachkräfte. Spüren Sie einen Fachkräftemangel?

Ja – allerdings meist bei Stellen, die Expertenwissen und spezifische Berufserfahrung voraussetzen. Wir sind gerade in diesen Bereichen auch überregional auf der Suche nach qualifizierten Fachkräften, und das ist in der Tat eine große Herausforderung.

Was tun Sie, um gute Leute in den Schwarzwald zu holen?

Wir haben in den vergangenen Jahren ein ganzes Bündel an Maßnahmen geschnürt und nennen es „LIFE+“ – weil wir mehr bieten möchten als nur einen Arbeitsplatz. Mit dem Programm sprechen wir unsere Mitarbeiter in allen Lebensfeldern an: Finanzen und Sicherheit, Perspektiven und Bildung, Gesundheit →

— Anzeige —

M&A-Workshop 2013

20. November in Düsseldorf

Kauf und Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen: Fallstricke und Erfolgsfaktoren

Der M&A-Workshop 2013 richtet sich insbesondere an mittelständische Unternehmer und Unternehmen, die einen Beteiligungs- oder Unternehmenserwerb planen oder umgekehrt die Veräußerung ihres Unternehmens beziehungsweise die Aufnahme eines Beteiligungspartners erwägen.



Der Workshop wird veranstaltet durch die Firmen:

Bird & Bird

 **VR Equitypartner**

Ort: GAP 15, Graf-Adolf-Platz 15
Beginn: 14.00 Uhr

Mit freundlicher
Unterstützung von:

BUNDESVERBAND
MERGERS &
ACQUISITIONS E.V.

Unternehmer
Edition



Eingebettet im Schwarzwald: Die Deutschland-Zentrale von Schmalz.



und Wohlbefinden sowie Familie und Freizeit. Für jedes Feld bieten wir verschiedene Arbeitgeberleistungen, beispielsweise unsere Kleinkindbetreuung in der „Schmalz Kinderwelt“. Eine gesunde Lebensweise belohnen wir mit einer Gesundheitsprämie, wer nicht raucht, erhält einen Nichtraucherbonus. Ein flexibles Arbeitszeitmodell gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, die beruflichen Anforderungen unkompliziert mit privaten Themen in Einklang zu bringen.

Welche Wachstumsbremsen machen Sie bei Ihnen aus?

Das Wachstum wird dann gebremst, wenn es nicht gelingt, vor Ort in den wichtigsten Märkten zu sein und den Kunden marktgerechte Produkte anzubieten. Wir wissen dank unserem eigenen Vertriebsnetz mit 15 Niederlassungen weltweit sehr genau, welche Anforderungen die Kunden stellen – das ist die wichtigste Voraussetzung, um weiter zu wachsen.

Wie finanzieren Sie Ihr Wachstum?

Schmalz ist in der dritten Generation familiengeführt. Damit einher geht ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit und Eigenständigkeit. Beides wollen wir langfristig bewahren, nicht zuletzt durch ein gesundes Wachstum. Die Basis, um dieses Wachstum auch finanzieren zu können, ist eine solide Ertragslage und eine daraus resultierende hohe Eigenkapitalausstattung.

Welche Länder außerhalb Deutschlands sind für Sie derzeit die wichtigsten?

Gute Erfolge erzielen wir derzeit vor allem in Asien sowie in Nordamerika. In beiden Märkten sind wir mit mehreren eigenen Niederlassungen vor Ort.

Und künftig?

Auch in Zukunft gehen wir von weiteren Wachstumsimpulsen in den eben angesprochenen Märkten aus. Hervorzuheben ist sicherlich China, aber auch Japan ist traditionell ein Land, in dem die Automatisierung von Pro-

zessen eine sehr wichtige Rolle spielt und wo wir weiterhin gute Wachstumschancen sehen. Die USA erleben eine neue Industrialisierung und sind daher für uns von besonderer Bedeutung.

Wie schützen Sie sich vor Ideenklau?

Das beginnt bereits in den eigenen vier Wänden: Unser Wissensmanagement ist klar und für die Mitarbeitenden nachvollziehbar strukturiert. Wir haben Regeln, wie wir mit dem vorhandenen Wissen umgehen und wie wir es schützen wollen. Im Vergleich zur deutschen Industrie ist unsere Zahl der Patentanmeldungen pro Mitarbeiter um ein Vielfaches höher. Und natürlich wollen wir unseren Wettbewerbern immer einen Schritt voraus sein.

Vielen Dank für das Gespräch. ■

schorr@unternehmeredition.de



Wie managen Sie Ihre Innovationen?
Teilen Sie Ihre Erfahrungen auf Facebook.
<http://ue-mag.de/facebook>



Menschen sind es, die richtungweisend den Unternehmenserfolg ermöglichen.

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



LIEBE · SUTOR · GAWLOWSKI
PERSONALBERATUNG

Mittelstand behauptet Innovationsführerschaft

Der deutsche Mittelstand genießt weltweit einen exzellenten Ruf für seine Innovationsfähigkeit. Viele Mittelständler sind Marktführer und bieten mit großem Erfolg als sogenannte Hidden Champions hoch spezialisierte Produkte an.

Gründe für diesen Erfolg gibt es viele. VON **DR. PETER BARTELS** UND **SEBASTIAN FELDMANN**

Unternehmerisches Denken ist die Grundlage all ihres Handelns, sie richten ihre Entscheidungen an mittel- bis langfristigen Zielen und Ergebnissen aus und motivieren zu Innovationsfreude und Innovationskraft durch das Schaffen von Freiräumen und Verantwortung für jeden Einzelnen. Eine unabdingbare Voraus-

setzung, wenn es um die Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle geht. Ebenso bringen sie den Mut auf, Neues auszuprobieren, achten dabei aber auf eine ausgeglichene Balance zwischen Potenzial und Risiko. Mittelständischen Unternehmen eilt zudem der Ruf voraus, näher am Kunden zu sein als globale Konzerne und so teure Fehlinvestitionen oder eine breite Streuung von Innovationsbudgets zur Abdeckung aller Eventualitäten vermeiden zu können. Kurz gefasst: Der deutsche Mittelstand innoviert smarter als viele Wettbewerber.

Studie belegt Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und erfolgreichem Wachstum

Die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC hat das Thema Innovationsfähigkeit von Unternehmen in der derzeit größten internationalen Studie ihrer Art beleuchtet. Für die Studie wurden über 1.700 Führungskräfte in 25 Ländern weltweit zu ihrem Umgang mit Innovation befragt, darunter auch zahlreiche mittelständische Unternehmen. Die Studie belegt den Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und unternehmerischem Erfolg. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass innovative Unternehmen schneller

wachsen, mehr Umsatz generieren und nachhaltig erfolgreicher sind. Auf den deutschen Mittelstand bezogen, belegt die Studie den hohen und nachhaltigen Innovationsanspruch: Es besteht eine deutlich aggressivere Wachstumsplanung durch Innovation für die nächsten fünf Jahre als bei den anderen befragten Unternehmen in Deutschland.

Erfolgsrezept führender Mittelständler: Kooperieren im Netzwerk und klare Strukturen

Die für die Studie befragten Unternehmen mit Sitz in Deutschland sehen sich als Vorreiter für Innovation – zu Recht: Rund 1.500 deutsche, oftmals familiengeführte mittelständische Unternehmen sind aktuell Weltmarktführer in einem Nischenmarkt, zumeist aufgrund von hoch spezialisierten, innovativen Produkten und Technologien.

Ein Geheimnis für diesen Erfolg: Zur Entwicklung neuer Produkte und Technologien arbeiten die in der Studie befragten deutschen Unternehmen eng mit Kooperationspartnern zusammen und haben effektive Open-Innovation-Netzwerke etabliert. Etwa 70% von ihnen wollen in den kommenden drei Jahren weiter mit akademischen Einrichtungen zusammenarbeiten, um ihre Innovationsfähigkeit voranzutreiben. Unter den weltweit befragten →



ZU DEN PERSONEN

Dr. Peter Bartels (links) ist Mitglied des Vorstands und Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand bei der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC.

Sebastian Feldmann ist Partner bei PwC im Bereich Managementberatung und berät Unternehmen im Innovationsmanagement sowie der Produkt- und Service-Entwicklung.

www.pwc.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.

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



++WACHSTUM++INNOVATION++UNTERNEHMENSNACHFOLGE++

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 Berlin-Brandenburg GmbH
www.mbg-bb.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Mecklenburg-Vorpommern mbH
www.mbm.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

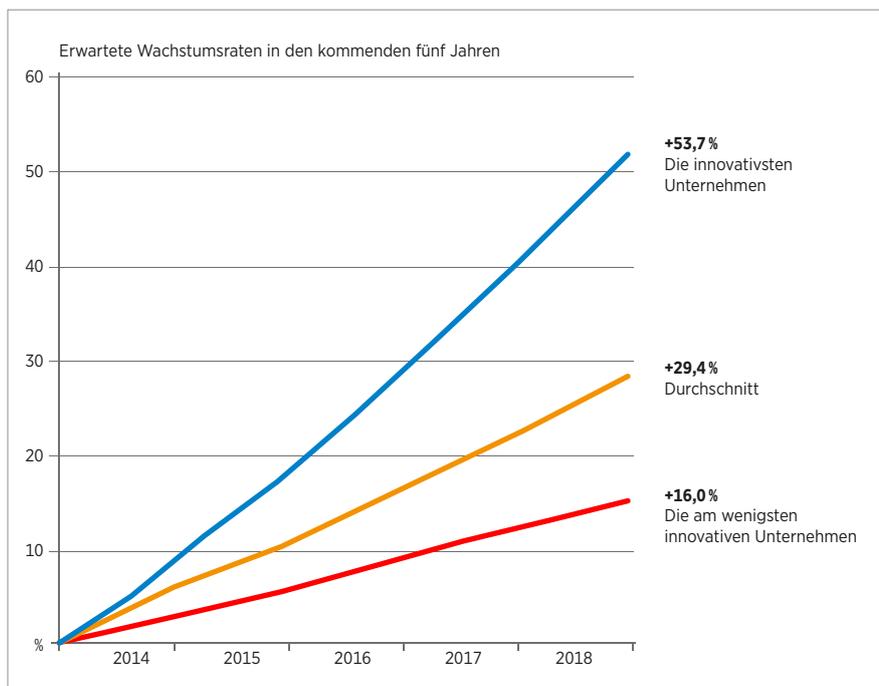
Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
www.mbg-sachsen-anhalt.de

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

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbH
www.mbg-thueringen.de

Saarländische Kapitalbeteiligungsgesellschaft mbH
www.sikb.de/beteiligung

Die innovativsten Unternehmen wollen in den kommenden Jahren fast zweimal so schnell wachsen wie der Durchschnitt und mehr als dreimal so schnell wie die „Innovations-Nachzügler“.



Quelle: www.pwc.de/innovationsurvey

Unternehmen liegt dieser Anteil nur bei 56%. Auch kooperieren mittelständische Unternehmen häufig eng und vertrauensvoll mit Universitäten und Forschungseinrichtungen und tragen so gemeinsam zur Stärkung des Standortes Deutschland bei.

Doch Mittelständler setzen nicht nur auf die Zusammenarbeit mit der Forschung, sondern kollaborieren auch eng mit ausgewählten Kunden, Zulieferern, Verbänden und teilweise sogar dem Wettbewerb, um zielgerichtet und marktnah zu innovieren.

Unternehmen hierzulande überlassen ihre Innovationsfähigkeit nicht dem Zufall: Sie setzen sich bereits seit einiger Zeit mit Innovationsmanagement auseinander und haben verstärkt geeignete organisatorische und prozessuale Strukturen aufgebaut, um Innovationen auf den Weg zu bringen. So haben laut PwC-Studie 75% der befragten Unternehmen in Deutschland formale

Strukturen für das Innovationsmanagement etabliert. Auch hier zeigt sich die Besonderheit des mittelständischen Innovationsansatzes: Dank flacherer Hierarchien, ihrer weniger komplexen Organisation und einer vorgelebten Innovationskultur sind auch die Innovationsstrukturen nicht überorganisiert und durch informelle Elemente ergänzt – bei gleicher oder besserer Steuerbarkeit.

Geringere Innovationsbudgets erfordern effizienteren Umgang mit Innovation

Die Studie zeigt weiterhin deutlich, dass Unternehmen hierzulande mit weniger Budget für ihre Innovationsbestrebungen auskommen müssen als der globale Wettbewerb. Durchschnittlich fließen 7% ihres Gesamtumsatzes in Innovation. Weltweit sind es immerhin 9%. Im internationalen Vergleich profitieren Firmen hierzulande zudem

deutlich weniger von finanziellen Anreizen: Lediglich 27% der Befragten sehen die Möglichkeit, Steuervorteile zu nutzen, um ihre Innovationsanstrengungen voranzutreiben. Global sind es 45%. Gerade für den deutschen Mittelstand bedeutet dies, dass die limitierten und im Vergleich geringeren Ressourcen klug eingesetzt werden müssen. Zugleich sollte für effiziente Prozesse im Innovationsmanagement gesorgt und der Fokus auf die zeit- und marktgerechte sowie kosten- und qualitätsoptimale Umsetzung gelegt werden.

Innovationsführerschaft behaupten durch andere Arten der Innovation

Die Studie zeigt eine zu starke Konzentration auf Produkt- und Technologieinnovationen bei Unternehmen in Deutschland (66%) im Vergleich zum globalen Wettbewerb (49%). Durch diesen Fokus auf klassische Innovationen laufen Unternehmen Gefahr, den Anschluss an den internationalen Wettbewerb zu verlieren. Dieser forciert zum Beispiel verstärkt Service-Innovationen und diverse Geschäftsmodellinnovationen. Mittelständische Unternehmen haben bereits stärker als andere Unternehmen hierzulande erkannt, dass Produkt- und Technologieinnovationen nicht ausreichen, um führend im globalen Wettbewerb zu bleiben. Im weltweiten Vergleich scheinen die momentanen Anstrengungen jedoch noch nicht ausreichend, die Innovationsführerschaft bleibt gefährdet. Innovation zu innovieren wird eine zentrale Aufgabe nicht nur der mittelständischen Unternehmen in Deutschland sein und dazu beitragen, die steigenden Anforderungen im Kunden- und Marktumfeld zu erfüllen und die Innovationsführerschaft zu behaupten. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Text: Die zitierte Studie finden Sie hier!
<http://ue-mag.de/pwcstudieiw>



UNSER ÜBERRAGENDES GESCHÄFTSMODELL

Als global aufgestelltes, integriertes M&A-Beratungshaus für mittelgroße Transaktionen haben wir im Geschäftsjahr 2012 erneut eindrücklich unter Beweis gestellt, dass wir für die uns anvertrauten Verkaufsmandate attraktive industrielle Käufer sowie namhafte Finanzinvestoren aus der ganzen Welt begeistern konnten.

ERFOLGREICHE JAHRESBILANZ 2012 (DEUTSCHLAND)

 <p>Verkauf</p> <p>Reifen Gundlach (D) von ITOCHU (JP) an Pon Holdings (NL)</p> <p>Januar 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Oberbergkliniken (D) von der privaten Eigentümerin (D) an Odewald & Compagnie (D)</p> <p>Januar 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Geschäftsbereich CARBODY (F) von Trelleborg (S) an Bavaria Industriekapital (D)</p> <p>Februar 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Völker (D) von den privaten Eigentümern (D) an Hill-Rom (USA)</p> <p>Februar 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Donath (D) von Valensina (D) an HÜBNER (D)</p> <p>März 2012</p>  
 <p>Verkauf</p> <p>Schlecker Frankreich (F) von Schlecker (D) an Système U (F)</p> <p>Mai 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Schlecker Tschechien (CZ) von Schlecker (D) an p.k. Solvent (CZ)</p> <p>Mai 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>360 Treasury Systems (D) von den Gesellschaftern an Summit Partners (USA)</p> <p>Juni 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Racke Polska (PL) von der insolv. Racke Gruppe (D) an H Partners W&S (F)</p> <p>Juli 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>frostkrone (D) von Argantis (D) an Axa Private Equity (F)</p> <p>Juli 2012</p>  
 <p>Verkauf</p> <p>Ratioform (D) von Equistone & Management (D) an TAKKT (D)</p> <p>Juli 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>EuroAvionics (D) von Värde Partners (USA) an Equistone (D)</p> <p>Juli 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Arena Management (D) von den Gesellschaftern (D) an CTS EVENTIM (D)</p> <p>August 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Inventux Technologies (D) an eine Investorengruppe unter der Führung von Covema (AR)</p> <p>August 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Vivonio (D) von Orlando Management (D) an Equistone (D)</p> <p>Oktober 2012</p>  
 <p>Verkauf</p> <p>Barat Ceramics (D) von Equita und Management (D) an Steadfast Capital (D)</p> <p>Oktober 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>ISE Automotive (D) von Nordwind Capital (D) an Metalsa (MEX)</p> <p>November 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>BTMT (D) von Robert Bosch (D) / TDK (JP) an Quantum Kapital (CH)</p> <p>November 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Bornemann (D) von Familie und BWK (D) an ITT (USA)</p> <p>November 2012</p>  	 <p>Verkauf</p> <p>Wieland Dental (D) von BWK (D) an Ivoclar Vivadent (LI)</p> <p>Dezember 2012</p>  

Wie sich Innovationsführer von Schlafmützen unterscheiden

Was macht mittelständische Unternehmen zu weltweiten Innovationsführern? Die Gründe sind normalerweise weder Hexerei noch Glück. Ausschlaggebend ist vielmehr eine systematische und konsequente Ausrichtung auf das Innovationsziel.

VON PROF. DR. NIKOLAUS FRANKE

Viele trauen mittelständischen Unternehmen nicht die Fähigkeit zur Innovation zu. Ihre Marktmacht ist klein und ihre Ressourcenausstattung schwach. Schon der Ökonom Joseph Schumpeter sah in seinem Spätwerk das Problem von mangelndem Kapital und FuE-Möglichkeiten und prognostizierte das Aussterben des Mittelstands. Doch Jahrzehnte später ist der Mittelstand noch da und viele Unternehmen innovativer denn je. Woran liegt das?

Die Antwort ist einfach: weil er auch wichtige Vorteile hat. Seine Organisa-

tionstrukturen können flach sein. Entscheidungen werden unbürokratisch gefällt. Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung ist oft direkt und informell. Mittelständler können dadurch viel flexibler und dynamischer agieren. Wie wichtig das ist, weiß jeder, der schon erlebt hat, wie in endlosen Gremiensitzungen, Strategiem Meetings und Lenkungsausschüssen eine innovative Idee zu einem faulen Kompromiss zerredet wurde. Auch der Kontakt zum Kunden ist üblicherweise eng. Vom tatsächlichen Marktgeschehen entkoppelte Unternehmensbereiche sind selten.

Allerdings sind diese Vorteile allesamt nur Potenziale. Man muss sie erst realisieren. Ein Unternehmen ist nicht von selbst innovativ und natürlich gibt es viele mittelständische Unternehmen, die heute noch wie Betriebe des 19. Jahrhunderts geführt werden. Aber sie sterben aus – durch bessere Einsicht oder weil der Wettbewerb sie aus dem Markt drängt. Wie schafft man es, sich als Unternehmen durch Innovation immer wieder neu zu erfinden? Im Kern sind es vier Bereiche, die den Innovationserfolg ausmachen.

Top-Management: Innovation fordern, fördern und ermöglichen

Eine aktive Rolle der Unternehmensleitung ist erfolgsentscheidend für das Hervorbringen von Innovationen. Das Top-Management muss strategische Innovationsziele vorgeben, Strukturen prägen, Ressourcen bereitstellen, Projekte aktiv initiieren und begleiten und

helfen, marktliche und innerorganisatorische Widerstände zu überwinden. Innovativität ist nun mal eine Führungsaufgabe – ohne Initiative, Schutz und Vorbild der Leitungsebene kann Innovation höchstens zufällig entstehen.

Innovationsklima: Ein Nährboden für Innovation

Innovationserfolge brauchen eine stimulierende Unternehmenskultur und ein Klima, das zu Ideen und Kreativität anregt und diese belohnt. Innovativität kann Mitarbeitern nicht einfach „verordnet“ werden. Um das Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter als Quelle für Innovationen erschließen zu können, gilt es vielmehr, Autonomie und Risikobereitschaft zu fördern, Freiräume zu gewähren, Weiterentwicklung zu ermöglichen und Ideen zu honorieren.

Innovative Prozesse: Schmalere Grat zwischen Chaos und Bürokratie

Ein positives Klima genügt nicht. Unternehmen sind arbeitsteilige Gebilde, Koordination ist daher notwendig. Viele Unternehmen haben aber ihre Organisation zu sehr auf Kostenminimierung oder Stabilität hin ausgerichtet. Innovation erfordert jedoch eine projektartige Struktur, die sich am Innovationsprozess orientiert und in allen Phasen, von der Ideenfindung bis zur Markteinführung, eine Abfolge von Kreativität und harten betriebswirtschaftlichen Entscheidungen ermöglicht. Anreizsysteme müssen Innovation und Innovatoren fördern, nicht angepasste Jäger und Verwalter.



ZUR PERSON

Prof. Dr. Nikolaus Franke ist seit 2001 Vorstand des Instituts für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien. Zudem ist er Direktor des TU/WU Entrepreneurship Centers, Akademischer Direktor des Professional MBA zu Entrepreneurship and Innovation, Gründungsmitglied des Forschungsinstituts für Family Business und Leiter der User Innovation Research Initiative Vienna.

www.wu.ac.at

”

Eine Innovation wird nur zum Erfolg, wenn sie Wert für den Kunden schafft.

Wo können wir etwas verbessern? Wo ist dies unbedingt nötig? So eine Bestandsaufnahme ist wichtig. Man kann sie selbst durchführen – das ist günstig, möglicherweise fehlen einem aber Vergleichsmaßstäbe. Man kann auch eine Unternehmensberatung beauftragen, doch das wiederum impliziert von vornherein ein nicht unbeträchtliches finanzielles Engagement. Mein Rat wäre entsprechend, in einem ersten Schritt an Innovationswettbewerben teilzunehmen. Detaillierte Benchmark-Reports geben klare Informationen über die Bereiche, in denen spezifische „Innovations-Opportunities“ liegen. ■

Innovationsmarketing: konsequente Außenorientierung

Eine Innovation wird nur zum Erfolg, wenn sie Wert für den Kunden schafft. Um dies zu erreichen, ist technologische Kompetenz allein zu wenig. Zu leicht geht sie an den wirklichen Kundenbedürfnissen vorbei. Es bedarf im gesamten Innovationsprozess einer engen Anbindung an den Markt. Am Anfang stehen Bedürfnisermittlung und Marktbeobachtung. „Open Innovation“ ist zu Recht ein Megatrend im Management. Natürlich erfolgt auch die eigentliche Produktentwicklung unter intensiver Einbindung des Marketings, und

schließlich ist die Markteinführung der Innovation bewusst zu gestalten.

FAZIT

Viele Mittelständler wissen nicht genau, wo sie stehen. Wie innovationsfähig sind wir? Wo liegen unsere Stärken?

Anzeige

werte | aus | bildung 
PROJEKT 2030

Michael Rogowski

BDI-Präsident 2001-2004 und Vorsitzender des Stiftungsrats der Hanns-Voith-Stiftung

” Wir müssen mehr in Bildung investieren.
Bildung ist die Basis für unseren Erfolg in der Zukunft.
Deshalb unterstütze ich das Projekt
werte | aus | bildung.

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.werte-aus-bildung.de

werte | aus | bildung gemeinnützige GmbH

Der Weg von der Idee zum erfolgreichen Business

Jeder weiß, wie schwer es fallen kann, unter großem Druck innovative Gedanken, Ideen oder Konzepte entwickeln zu müssen. Für Unternehmen kann dieser Druck essenziell werden. VON **UWE GEHRMANN**

Wer nicht innovativ ist, verliert vor dem Hintergrund einer zunehmenden Marktdynamik und der damit einhergehenden Volatilität der Märkte schnell den Anschluss. Daher ist die Professionalisierung des Innovationsmanagements ganz oben auf die Agenda von Unternehmen gerückt. Doch der Prozess von der Generierung einer Idee bis hin zu ihrer wirtschaftlichen und gewinnbringenden Verwertbarkeit dauert lange.

Affinität gegenüber Innovationen gefordert

Ein professionelles Innovationsmanagement in einem Unternehmen betrachtet drei Kern- sowie zwei unterstützende Prozesse. Zu den Kernprozessen zählen

die Ideengenerierung, die Ideenselektion sowie deren Umsetzung. Gleichzeitig stellt die Unternehmensstrategie die Grundlage für die Innovations-Roadmap dar und bildet den Gestaltungsrahmen für den Innovationsprozess eines Unternehmens. Wesentliche Elemente sind dabei die Innovationskultur sowie -organisation. Unterstützend wirken diese, wenn eine Organisation neue Ideen ermöglicht und generell diesen gegenüber affin ist. Um der Ideengenerierung Struktur zu verleihen, bietet sich die Moderation des Prozesses durch erfahrene Experten an. Workshops mit allen relevanten Stakeholdern stellen eine Möglichkeit dar, um potenzielle Ideen zu entwickeln und anschließend vorzuselektieren. Bereits zu diesem Zeitpunkt werden Umsetzungspläne für die jeweiligen Ideen hinterlegt, um frühzeitig eine Grundlage für die strategische und konsequente Realisierung zu schaffen.

Gegen alle Widerstände

In höchstem Maße kritisch wird es jedoch erst, wenn es in die Phase der Umsetzung der Idee geht. Entscheidend ist, die relevanten Stakeholder für die Idee und ein daraus resultierendes Investment zu gewinnen. In diesem Spannungsfeld sind Manager gefordert, die Überzeugungskraft und Beharrlichkeit mitbringen und echtes Leadership an den Tag legen. Denn die Erfahrung zeigt, dass neue Ideen und innovative Ansätze bestehende Portfolio-Elemente in der Regel in Frage stellen oder gar verdrängen. Folglich

ist auch hier eine funktionierende Innovationskultur ein entscheidender Vorteil. In dieser erkennen Stakeholder auf C-Level-Ebene den möglichen Nutzen einer Innovation und stehen dieser entsprechend aufgeschlossener gegenüber.

Um diesen Mehrwert herauszustellen und aufzeigen zu können, wie aus einer Idee tatsächlich Business entstehen kann, müssen Innovationsmanager nicht nur Fachexperten sein, sondern Unternehmertum verkörpern und auch unter Beweis gestellt haben.

Geschwindigkeit, ein Erfolgsfaktor

Diese kritischen Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Innovationsmanagement werden den Unternehmen in der deutschen Wirtschaft zunehmend bewusst. Daher setzen sie bei der Professionalisierung ihrer Innovationsfindung und -umsetzung verstärkt auf Interim Manager, die genau diejenigen Fähigkeiten für die Prozessbegleitung von der Innovation zum Business mitbringen, die bei einem Projekt gefordert sind. Interim Management als „Managementwerkzeug“ im Innovationsprozess richtig eingesetzt, baut die bestehende Marktposition von Unternehmen weiter aus, da die Interim Manager vergleichbare Innovationsthemen schon mehrfach erfolgreich umgesetzt haben. Auf Basis dieser Erfahrung können sie mit einer Geschwindigkeit bei der Ideenumsetzung agieren, die im Wettbewerb in vielen Fällen den entscheidenden Vorteil bedeutet. ■



ZUR PERSON

Uwe Gehrmann ist Partner bei Atreus und leitet die Praxisgruppe Innovationsmanagement. Er hat über 15 Jahre Erfahrung in General Management, Sales und Delivery Management. Die Atreus GmbH ist der Marktführer für Interim-Management-Lösungen in Deutschland und einer der größten Anbieter in Europa.

www.atreus.de



GRÜNDER
GIPFEL
NRW 2013

15.11.2013/10-17 Uhr

Station Airport, Düsseldorf
www.gruendergipfel.nrw.de



Dr. Andreas Roye, Geschäftsführer LUCEM Lichtbeton. Mit seinem Team entwickelte er in Aachen die weltweit erste mediale Lichtbeton-Fassade. Lesen Sie die ganze Erfolgsstory auf www.nrwbank.de/neugier

Wir fördern das Gute in NRW.

Die Neugier, mit der innovative Unternehmen den Technologie-Standort NRW stärken.



Neugier ist der Treiber innovativer Konzepte und Basis internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Die NRW.BANK ist dabei an Ihrer Seite: mit Partnern vor Ort und Eigenkapital-Lösungen von Seed- und Venture-Fonds bis zu speziellen Branchen-Angeboten. Nähere Informationen erhalten Sie über das NRW.BANK.Service-Center unter 0211 91741-4800 oder auf www.nrwbank.de/neugier



Produktschutz für innovative Mittelständler

Innovative Produkte können die Marktposition stärken. Innovation ist jedoch häufig teuer und gleichzeitig einem hohen Risiko des Abgriffs durch Dritte ausgesetzt. Welche Gefahren drohen und wie können sich Unternehmen schützen? VON **DR. CHRISTIAN SCHRÖDER**

Die Entwicklung innovativer Produkte bietet gerade mittelständischen Unternehmen die Chance zum Absetzen vom Wettbewerb und zum Erschließen neuer Märkte. Der mit der Entwicklung innovativer Produkte verbundene erhebliche Aufwand ist jedoch häufig einem großen Risiko des Abgriffs durch Dritte ausgesetzt. Unternehmen sollten daher schon vor der Entwicklung innovativer Produkte auch an deren Schutz denken.

Typische Gefahren

Innovative Produkte sind während des gesamten Entwicklungsprozesses verschiedensten Gefahren ausgesetzt. Bereits in der Planungsphase ist das Unternehmen auf die Verschwiegenheit seiner Mitarbeiter angewiesen,

die jederzeit firmeninternes Know-how an Konkurrenzunternehmen weitergeben können. Ist das Produkt einmal auf dem Markt, besteht die Gefahr von Plagiaten. Hierdurch drohen hohe Umsatzeinbußen, Marken- und Rufschädigung sowie das Risiko, im Rahmen von Produkthaftungsprozessen für Schäden, die unerkannte Fälschungen anrichten, haftbar gemacht zu werden. Zudem können Mitarbeiter ihr erlangtes Know-how nutzen, um bei einem Wechsel zu Dritten oder in die Selbstständigkeit Konkurrenzprodukte auf den Markt zu bringen.

Schutzmaßnahmen

Eine Verschwiegenheitspflicht von Mitarbeitern existiert als arbeitsvertragliche Nebenpflicht und bedarf daher eigentlich keiner weiteren Vereinbarung. Dennoch sollte zu Zwecken der Rechtssicherheit eine präzise formulierte Verschwiegenheitsklausel Bestandteil des Arbeitsvertrages sein und alle Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse umfassen.

Auch die Pflicht des Arbeitnehmers, mit dem Arbeitgeber nicht in Wettbewerb zu treten, ergibt sich während des Arbeitsverhältnisses bereits aus dem Arbeitsvertrag. Für eine Dauer von bis zu zwei Jahren kann mit dem Arbeitnehmer auch ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot vereinbart werden. Ein solches unterliegt jedoch strengen inhaltlichen Anforderungen und erfordert in der Regel die Zahlung einer angemessenen Karenzentschädigung an den ehemaligen Arbeitnehmer.

Ein weiterer sehr wichtiger Baustein zum Schutz gegen Know-how-Abgriff besteht darin, den Zugang zu Know-how auf wenige Personen zu begren-

zen. Ist Know-how elektronisch gespeichert, sollte ggf. der Zugriff auf solche Dateien elektronisch protokolliert und dieser Umstand den Mitarbeitern mitgeteilt werden. Auch hilft es, wenn z.B. USB-Sticks oder CDs/DVDs nicht auf den allgemein zugänglichen Rechnern genutzt werden können, um das Kopieren und die Mitnahme von Dateien zu verhindern. Sichert sich ein Mitarbeiter unbefugt Geschäfts- oder Betriebsgeheimnisse, kann er sich schnell nach § 17 UWG strafbar machen. Bei der Aufklärung können Staatsanwaltschaften erheblich helfen.

Gewerbliche Schutzrechte

Gewerbliche Schutzrechte werden in Deutschland gebührenpflichtig beim Patent- und Markenamt (DPMA) angemeldet. Je nach Produkt kommen hier verschiedene Schutzalternativen in Betracht. Sofern Schutzrechte erhalten werden können, bieten diese bei einer Verletzung regelmäßig Ansprüche auf Unterlassung und Schadensersatz. Je nach Schutzrecht können zudem auch Ansprüche auf Vernichtung und Rückruf der Ware sowie Auskunftsansprüche bestehen.

■ **Patentschutz** Patente werden grundsätzlich für Erfindungen auf allen Gebieten der Technik erteilt, sofern sie neu sind, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sind. Die Laufzeit eines deutschen Patents beträgt zwanzig Jahre und ist ein starkes Schutzrecht. Ein schwächerer, aber dafür schnellerer und kostengünstigerer Schutz kann über den „kleinen Bruder des Patents“, den Gebrauchsmusterschutz, erreicht werden.



ZUR PERSON

Dr. Christian Schröder ist Leiter der Praxisgruppe IP/IT (Gewerblicher Rechtsschutz, IT- und Datenschutzrecht) der BDO Legal Rechtsanwalts-gesellschaft mbH. Schröder berät außergerichtlich und vertritt Mandanten in Gerichtsverfahren seit mehr als acht Jahren für führende wirtschaftsrechtliche Sozietäten. BDO Legal ist der Rechtsberatungspartner der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

www.bdolegal.de

- **Markenschutz** Als Marke können alle Zeichen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden. Zudem werden Unternehmenskennzeichen (z.B. Firma) und Werktitel als geschäftliche Bezeichnungen geschützt. Der Markenschutz kann durch Eintragung ins Markenregister und unter bestimmten Umständen durch die bloße Verwendung der Marke entstehen. Die Schutzdauer einer eingetragenen Marke beträgt zehn Jahre und kann unbegrenzt oft verlängert werden.
- **Geschmacksmusterschutz** Unter einem Geschmacksmuster versteht man den Schutz für Designs. Dieser Schutz kommt also vor allem für Waren in Betracht, die sich durch eine besondere Form auszeichnen. Voraussetzung des Schutzes ist, dass das Muster neu ist und Eigenart hat. Der Schutz entsteht mit der Eintragung in das Geschmacksmusterregister und beträgt 25 Jahre.
- **Schutz nach dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)** Auch wenn keines der genannten Schutzrechte angemeldet wurde, besteht unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, nach dem UWG gegen Produkt- und Markenfälschungen vorzugehen.

Urheberrecht

Unabhängig von den gewerblichen Schutzrechten bietet das Urheberrecht den Urhebern von Werken der Literatur, Wissenschaft und Kunst für ihre Werke einen eigenen Schutz. Als Sprachwerke sind insbesondere auch Computerprogramme geschützt. Zu beachten ist, dass der Schutz nur das konkrete Produkt und nicht die dahinterstehende Idee umfasst. Letztere wird regelmäßig als gemeinfrei erachtet. Der Schutz entsteht per Gesetz durch Schaffung des Werkes, bedarf keiner Anmeldung und erlischt 70 Jahre nach dem Tod des Urhebers. Gerade bei der Beauftragung von Freiberuflern ist es jedoch sehr wichtig, dass sich der Auftraggeber die Abtretung der abtretbaren Urheberrechte sichert, um die von ihm bezahlten Werke auch in Zukunft nutzen zu können.

FAZIT

Je nach Eigenart des Produktes stehen dem Unternehmen verschiedene Möglichkeiten zum Schutz seiner innovativen Produkte bzw. seines Know-hows zu. Bereits in der Planungsphase sollte mit juristischer Unterstützung überlegt werden, welche Schutzmaßnahmen möglich und sinnvoll sind. Denn es kommt vor allem darauf an, dass Schutzmaßnahmen frühzeitig getroffen werden. Wird der Produkt- bzw. Know-how-Schutz vernachlässigt, kann dies zu gravierenden wirtschaftlichen Schäden führen. ■

Für alle, die es wissen wollen.

Führen oder ausführen?



Die erste vollständige Beschreibung des Riesenkomplexes »Führung« aus der Sicht von Reinhard Sprenger – überraschend, provozierend und in höchstem Maße Augen öffnend. Versehen mit vielen konkreten Hinweisen für die tägliche Führungspraxis. Für alle, die wissen wollen, was Führung tatsächlich ist und wie sie wirklich funktioniert.



Leseprobe gefällig?

Einfach den QR-Code scannen!

2012. 296 Seiten, gebunden mit Schutzumschlag, **€ 24,99**

Auch als E-Book erhältlich

Professionelles Management von Wachstumstreibern

Das Streben nach Wachstum in Unternehmen beruht auf einfachen ökonomischen Gesetzen: „Umsatz rauf und/oder Kosten runter“. Eine unternehmerische Einbahnstraße? Nein.

Wachstum braucht gestalterische Freiheit. VON **DR. NORBERT WIESELHUBER** UND **GUSTL F. THUM**

Essenziell ist qualitatives, substantielles Wachstum zur langfristigen Erfolgssicherung. Nur darum geht es: um unternehmerische Erfolge. Dies erfordert ein professionelles Management der Wachstumstreiber und nachhaltige Wachstumsstrategien.

Wachstumsbarriere und nachhaltige Wachstumstreiber

Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung gäbe es unendlich zu beschreiben. Es kommt nur auf den Be-

trachtungswinkel an, denn jede Wachstumsschwelle ist auch eine potenzielle Wachstumsquelle. Das unternehmerische Einmaleins ist dabei einfach: Wachstumstreiber generieren Nachfrage, schaffen Pull-Effekte und sichern Absatz und Umsatz:

- Nachhaltige Wachstumstreiber kommen sowohl aus dem Unternehmen als auch dem Markt.
- Klare und überlegene Strategien sind die wesentliche Basis für anhaltendes Wachstum.
- Primär konjunkturbedingtes Wachstum täuscht Stärke vor – der Absturz ist meist abrupt.
- Strategische Geschäftsfeldverantwortung und operative Effizienz sichern Wachstum.
- Wachstum ist relativ – es kommt darauf an, stärker als der Markt, als der Wettbewerb zu wachsen, um Marktanteile zu gewinnen.
- Die einzig wirklich stabile Konjunktur ist die Firmenkonjunktur – kein „Wellenreiten“ auf Konjunkturzyklen, sondern strategische Ausrichtung nach vorn und operative Exzellenz.

Nur Wachstumsunternehmen überleben im Wettbewerb, denn bei Stagnation heißt Wachstum Verdrängung – im Markt durch Konzentrationsprozesse oder im Unternehmen durch Kosten- und Strukturanpassungen.

Wachstumsquellen richtig nutzen

Konsistente Marktfeldstrategien erschließen systematisch Wachstumsquellen. Wachstum verläuft aber nicht linear, sondern in Zyklen und Sprüngen. Viele nachhaltige Strategien erfolgreicher Unternehmen basieren

deshalb auf der Ausschöpfung folgender wesentlicher Wachstumsquellen:

- Internationalisierung: mit klarer Fokussierung auf Wachstumsmärkte, Ausbau der relativen Markt- und Wettbewerbsposition und selektivem Angang von Märkten
- Marke, Verdrängung und Marktpenetration: Verdrängung erfolgt über konsequente Marktdurchdringung in Volumen- und Nischenmärkten mit nachhaltigen Vertriebskonzepten verbunden mit der Investition in die Marke.
- Segmentierung/Differenzierung: Wachstumspfade sind die Zielgruppensegmentierung sowie die Etablierung von Add-on-Leistungen als eigene Erlösträger, die Kapitalisierung des Differenznutzens gegenüber dem Wettbewerb, eine Sortiments-/Serviceausweitung, eine weitere Segmentierung von Marken, Märkten etc.
- Innovation: Dominierend sind immer noch Produktinnovationen, dann erst kommen Prozessinnovationen und Strategieinnovationen (z.B. neues Geschäftsmodell).

Organisch oder akquisitorisch – eine Kardinalsfrage?

Das Spannungsfeld zwischen internem/organischem und externem Wachstum gilt es zu tarieren. Die Globalisierung zwingt Unternehmen zu strukturellen Veränderungen und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und des Unternehmenswertes, um nicht Spielball in internationalen Merger-Prozessen zu werden. Interne Wachstumstreiber sind dagegen häufig die Weiterentwicklung von Kernkompetenzen und die effektive Ressour-

Geplanter Fortschritt als Basis

Ein „Strategisches Management des geplanten Fortschritts“ sichert eine fundierte Basis für die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien in vier Bausteinen:

- 1 Strategische Planung zur Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung
- 2 Führungsorganisation zum Schaffen von Transparenz unter Fixierung der Führungsgrundsätze und -struktur, der Verantwortlichkeiten und des notwendigen Unternehmertums
- 3 Operative Steuerung zur Implementierung geeigneter Steuerungs- und Führungsinstrumente, um die Strategie in der Umsetzung auf Kurs zu halten
- 4 Personal und Führung zur Weiterentwicklung der persönlichen Führungskompetenz des einzelnen und des Zusammenspiels im Team

cenallokation. Wachstum durch Akquisition bedeutet den „Richtigen“ zu erkennen, zu einem noch rechen- und verdienbaren Preis zu kaufen und die passende Integration des Akquisitionsobjektes zu bewerkstelligen. Gleich ob organisch oder akquisitorisch: Erst die Kombination von Strategie und operativer Effizienz schafft Spitzenunternehmen.

Nachhaltiges Wachstum aus Firmenkonzukturen

Erfolgreiche Unternehmen generieren nachhaltiges Wachstum sehr häufig durch Firmenkonzukturen „von innen heraus“, ohne vergebliches Warten auf Impulse aus den Märkten. Dabei korreliert die Entscheidungsstärke im Management mit der Wachstumsdynamik der Unternehmen positiv, ebenso mit der Geschäftsfeldsegmentierung. Unternehmen mit mehreren strategischen Geschäftseinheiten weisen ein höheres durchschnittliches Wachstum auf. Unternehmen ohne Geschäftsfeldsegmentierung haben eine geringere durchschnittliche Ertragskraft. Essenziell ist die klare, verständliche Fixierung von quantitativen Top-Zielgrößen.

Kein Wachstum ohne adäquate Risikostrategie und Finanzierung

Das Unternehmenswachstum muss zum Risikoprofil bzw. -potenzial des Unternehmens passen. Wachstum und Risiko müssen beherrschbar sein. Ein entscheidender Aspekt ist hierbei die geschäftsadäquate Finanzierung des Wachstums. Die Finanzierung muss stabil auch gegenüber möglichen Geschäftsschwankungen gestaltet und gesichert sein.

FAZIT

Strategie – Klarheit, Einfachheit und Überlegenheit sind die Erfolgstreiber. Die Unternehmen brauchen substanzielles Wachstum, das bedeutet das Kerngeschäft stärken, dann auf zu neuen Ufern. Und der Ausblick? Mit Worten von Peter F. Drucker: „Was alle Erfolgreichen miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung äußerst schmal zu halten.“ Denn jede Wachstumsstrategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Konsequenz und Nachhaltigkeit sind hier kritische Erfolgsfaktoren. Wachstum ist immer noch „Mittel zum Zweck“, d.h. ein überlebens- und zukunftsfähiges Unternehmen strate-

gisch zu konzipieren und es operativ auf dem definierten Wachstumspfad umzusetzen. Die Zukunftsdimension des Wachstums bedeutet auch die Grenzen, Barrieren des Wachstums, das anzustrebende Optimum im Auge zu behalten. ■



ZU DEN PERSONEN

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

www.wieselhuber.de

Anzeige

SNP | SCHLAWIEN
PARTNERSCHAFT

BERLIN
DRESDEN
DÜSSELDORF
FRANKFURT AM MAIN
FREIBURG
LEIPZIG
MÜNCHEN
MAILAND

Ihr Partner im Recht



Rechtsanwälte | Steuerberater | Wirtschaftsprüfer

Kriterien für ein nachhaltiges Unternehmenswachstum

Die Unternehmen des Mittelstands tragen in Deutschland als Innovationstreiber maßgeblich zum Florieren der Wirtschaft bei. Für eine Weiterentwicklung braucht es ein planmäßiges und gesundes Wachstum. VON **ANTJE LENK**

Mittelständische Unternehmen schaffen Arbeitsplätze, fördern Talente und nehmen ihre soziale Verantwortung in der Gesellschaft wahr. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich die meisten Unternehmen mit dem Thema Wachstum auseinandersetzen. Acht Faktoren für ein nachhaltiges Wachstum.

1 Nur ein führungstaugliches Management kann einem Unternehmen zu Wachstum verhelfen, denn ein Geschäftsführer allein kann bei anhaltender Expansion nicht lange alle Hebel alleine bedienen. Wer alles selbst machen will, endet schnell in einer Sackgasse.

2 Entscheidet sich das Management, Verantwortung abzugeben, so braucht es Mitarbeiter, die dessen Vorstellungen umsetzen können. Der Schlüssel dazu liegt in einer zur Unternehmensgröße passenden Personal-

entwicklungsstrategie. Denn das Finden, Fördern, Entwickeln und Halten geeigneter Mitarbeiter ist die strategische Herausforderung Nummer eins.

3 In einem kleinen Unternehmen herrschen flache Hierarchien vor, die Entscheidungsprozesse sind schnell und viele Dinge passieren „auf Zuruf“, was oft dazu führt, dass Aufgaben und Ziele nicht oder nur ungenau definiert sind. Für Wachstum jedoch braucht es eine definierte Mission sowie klare organisatorische Abläufe. Jeder Mitarbeiter muss das Ziel und den Weg dorthin kennen.

4 In Bezug auf Produkte und Märkte benötigt jedes Unternehmen eine klare Wachstumsstrategie. Dafür braucht es nüchterne Analysen und fundierte Planungen. Es gilt zu entscheiden, ob eher Diversifizierung oder Spezialisierung des Produkt- oder Dienstleistungsangebots die passende Strategie für das eigene Unternehmen ist.

5 Viele Unternehmen nehmen die Finanzzahlen wichtiger als die Innovation. Es ist aber umgekehrt: Nur mit innovativen Produkten und Dienstleistungen lassen sich gute Zahlen erzielen. Innovationsdenken ist Chefsache und eine mentale Haltung, die aktiv im Unternehmen verankert werden muss. Mitarbeiter müssen in ihrem Querdenken und ihrer Kreativität gefördert werden.

6 Deutsche Unternehmen müssen im internationalen Wettbewerb bestehen, wollen sie erfolgreich sein und wachsen. Die Internationalisie-

rungsstrategie muss daher Teil der Geschäftsstrategie sein. Produkte und Dienstleistungen müssen an die verschiedenen Anforderungen ausländischer Märkte angepasst, die kulturellen Unterschiede ernst genommen werden.

7 Die Kapitalbeschaffung ist eine der zentralen Herausforderungen für jedes Unternehmen, Wachstums- und Finanzierungsmodell müssen aufeinander abgestimmt sein. Eine eher konservative Finanzierung ermöglicht moderates Wachstum, aber dafür mehr Unabhängigkeit, wohin dagegen die Aufnahme von Risikokapital – bei Abgabe von Unternehmensanteilen – das Wachstum beschleunigen kann.

8 Ein Interim Manager kann eine wichtige Rolle dabei spielen, Wachstumshemmnissen zu begegnen. Denn er hat Erfahrung hinsichtlich Fehlervermeidung und Hürdenumgehung. Generell kann er Führungsknow-how vermitteln, also Input hinsichtlich Kommunikation, Vermittlung von Richtungen und Zielen, Treffen und Durchsetzen von Entscheidungen liefern.

FAZIT

Wachstum zählt zu den wesentlichen Eckpfeilern einer langfristig ausgerichteten Unternehmensstrategie und gilt oft als Allheilmittel schlechthin. Für nachhaltiges Wachstum müssen Produkte, Märkte, Vertrieb, Service und Strukturen zusammenspielen und genügend qualifizierte Ressourcen zur Verfügung stehen. Auf kluges und mutiges unternehmerisches Handeln kommt es an. ■



ZUR PERSON

Antje Lenk ist persönlich haftende Gesellschafterin der Bridge Verwaltungs-GmbH mit Sitz in München und auf die Vermittlung erfahrener Interim Manager für zeitlich befristete exekutive Aufgaben spezialisiert.

www.bridge-imp.de

Seit 1798 machen wir, was wir
am besten können: maßgeschneiderte
Finanzierungskonzepte.



HIK
Hamburger Investment Konferenz



Perspektiven für den Mittelstand.
mi:access

DONNER & REUSCHEL
Corporate Finance –
Ihr Begleiter am Kapitalmarkt

- IPO / IBO
- Kapitalmaßnahmen
- Private Placement
- Designated Sponsoring

Ihre Ansprechpartner:

Stefan Gonscherowski, Telefon: 040 30217-5430

Luis Marques, Telefon: 040 30217-5341



DONNER & REUSCHEL

PRIVATBANK SEIT 1798

Wachstum kommt von innen

Nicht die Politik, die Konjunktur oder das Wetter sind es, die über Wohl und Wehe eines Unternehmens entscheiden. Wachstum kommt von innen und Wachstum wird auch von innen gebremst. Dabei gibt es Muster, die es sich lohnt aufzudecken. VON **PROF. DR. GUIDO QUELLE**

Unternehmenslenker machen es sich zu oft unnötig schwer, denn sie suchen die Ursachen für Wachstum und mangelndes Wachstum außen statt innen. Die Konjunktur, die politischen Rahmenbedingungen, Umweltauflagen, das Wetter oder einfach der böse Kunde, der partout nicht kaufen will, werden für ausbleibendes Wachstum verantwortlich gemacht. „Wir können es nicht ändern, wir tun

doch alles Menschenmögliche.“ Wirklich? Wachstum kommt von innen, denn sonst wäre es kaum erklärbar, dass Unterschiede zwischen Unternehmen der gleichen Branche so groß sind. Die Bremsen liegen innen. Schauen wir uns einmal drei wichtige Bremsen an:

Bremse 1: Falsches Verständnis von Wachstum

Wachstum durch schiere Addition führt nicht zum Ziel. Wachstum durch Addition ist „Mehr des Gleichen“, und dieses „Mehr des Gleichen“ wird irgendwann an Grenzen stoßen. Profitables Wachstum entsteht durch permanente Erneuerung, teilweise sogar durch Erneuerung, bevor ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Verfahren den eigenen Zenit überschritten hat. Profitables Wachstum fordert Innovation, fordert konsequentes Infragestellen der eigenen Position, fordert Unruhe. Allerdings ist damit ein erheblicher Kulturwandel im Unternehmen verbunden und es wird ein wenig unbequem, wenn das Marketing – häufig eine Insel der Glückseligkeit –, der Vertrieb – häufig das Abbild einer Silo-Organisation – und die Produktentwicklung – kreativ, aber zu häufig am Markt vorbei – permanent von der Unternehmensführung nach absehbaren Bedarfen der Kunden gefragt werden.

Bremse 2: Mangelnde Marktkennntnis

„Selbstverständlich kennen wir unseren Markt!“ – Dies höre ich häufig. Wirklich? Warum gibt es dann Rabattschlachten – in harter Währung oder in „Naturalrabatt“ ausgetragen? Warum

gibt es so viele Produkte und Dienstleistungen, die floppen? Warum gibt es Preislisten, die das Papier nicht wert sind, auf dem sie geschrieben stehen? Warum gibt es unbezahlte Serviceleistungen? Wenn „wir unseren Markt“ tatsächlich so gut kennen, müsste es doch möglich sein, Produkte und Dienstleistungen zielgerecht und zu Preisen, die ein profitables Wachstum ermöglichen, an genau diesen Markt



ZUR PERSON

Prof. Dr. Guido Quelle ist als Unternehmer, Autor und Redner national und international gefragter Wachstumsexperte. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH in Dortmund und hat zwölf Bücher veröffentlicht.

guido.quelle@mandat.de



Fragen Sie Ihre Marketing-
abteilung, Ihren
Vertrieb, Ihre
Produktentwick-
lung regelmäßig,
wo sich Trends
abzeichnen.

zu bringen. Den Markt zu kennen bedeutet, nicht nur die aktuellen Wünsche der Kunden zu kennen und erfüllen zu können, sondern vielmehr Bedarfe abzusehen, aus denen neue Produkte und Leistungen entstehen. Niemand – das darf unterstellt werden – hätte Steve Jobs auf die Frage, wie unser neues Handy aussehen soll, eine Antwort gegeben, die auch nur nahezu in Richtung iPhone gegangen wäre.

Fragen Sie Ihre Marketingabteilung, Ihren Vertrieb, Ihre Produktentwicklung regelmäßig, wo sich Trends abzeichnen, wie diese Trends begründet werden und was Ihr Unternehmen daraus machen kann. Geben Sie sich nicht mit Platzhaltern zufrieden oder damit, den Status quo zu verwalten. Ändern Sie auch die internen Belohnungs- und Sanktionierungssysteme entsprechend.

Bremse 3: Millionen an den Schnittstellen

Viele Unternehmen haben sich durch zahlreiche Optimierungsinitiativen gequält. Der Webfehler ist der, dass sehr wohl die einzelnen Unternehmensbereiche optimiert, die Schnittstellen zwischen den Bereichen aber außer Acht gelassen wurden. Für die Führungskräfte in den einzelnen Bereichen ist die Sache damit erledigt, denn wenn ich meinen Bereich gemäß den Verabredungen optimiert habe, bin ich „fein raus“. An den Schnittstellen ist Niemandsland und es herrscht Anarchie. Genau diese Schnittstellen zwischen den Bereichen sind es aber, an denen Millionen Euro vergraben werden – und das nicht einmal aus böser Absicht.

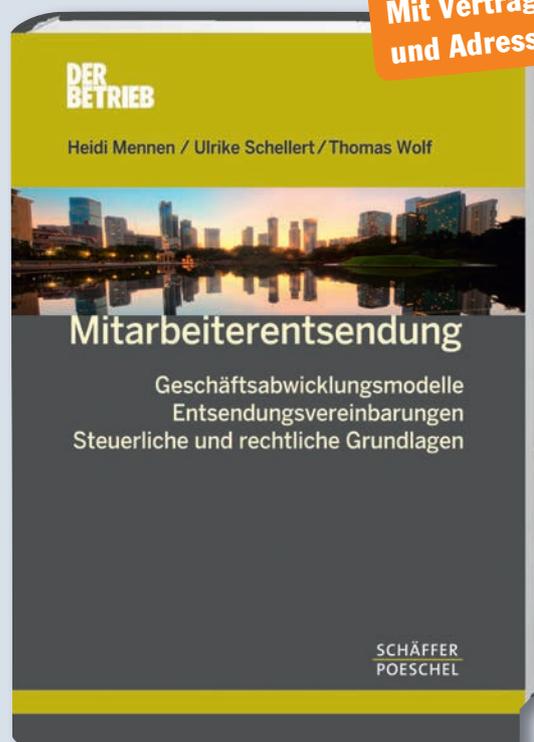
Unternehmenslenkern muss dringend empfohlen werden, sich insbesondere die Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen anzusehen und die Leiter der tangierenden Bereiche auf Regelung zu verpflichten. Schnittstellenvereinbarungen helfen nachdrücklich dabei, wenigstens einen Teil der vergrabenen Millionen zu heben – und das ohne zusätzlichen Aufwand.

FAZIT

Wachstum kommt von innen. Bereits das gemeinsame Verständnis darüber, was Wachstum für ein Unternehmen spezifisch bedeutet, der konsequente, strukturierte Dialog über zukünftige Bedarfe der Zielgruppe (oder über neue Zielgruppen) und das Heben der Potenziale an den Bereichsschnittstellen lösen interne Wachstumsbremsen nachhaltig. Wenn Unternehmenslenker dann noch in die einzelnen Bereiche hineinschauen, in denen typische Bremsen wirken – wozu an dieser Stelle kein Raum mehr ist –, ergeben sich wesentliche weitere Wettbewerbsvorteile. Nur eines noch: Wenn Sie sich zeitbedingt nur auf einen Bereich konzentrieren können, schauen Sie in Ihren Vertrieb. Sie werden staunen. ■

Weltweit rechtssicher agieren ...

Mit Vertragsmustern und Adressen



Mennen/Schellert/Wolf

Mitarbeiterentsendung

Geschäftsabwicklungsmodelle, Entsendungsvereinbarungen, steuerliche und rechtliche Grundlagen

Schriftenreihe Der Betrieb

2013. 584 S., 98 s/w Abb., 177 Tab. Geb. € 69,95

ISBN 978-3-7910-3240-5

eBook 978-3-7992-6695-6

Immer öfter entsenden inländische Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Montage- und Projekteinsätzen ins Ausland oder umgekehrt: Ausländische Unternehmen entsenden ihre Mitarbeiter ins Inland. Bei Mitarbeiterentsendungen müssen Unternehmen die steuerlichen, arbeits-, sozialversicherungs- und aufenthaltsrechtlichen Aspekte genau kennen – das Buch vermittelt dieses Wissen. Darüber hinaus geht es auf Geschäftsabwicklungsmodelle, Entsendungsvereinbarungen und die Anforderungen zur Sicherstellung der Compliance ein.

- ▶ Steuerliche und rechtliche Grundlagen in einem Band
- ▶ Praxisnah mit vielen Gestaltungshinweisen, Fallbeispielen und Checklisten
- ▶ Rechtsstand: 1. Juli 2013

Kontrolliertes Wachstum – Wie ein Beirat helfen kann

Unternehmen, die wachsen wollen, stehen unter großem Druck. Sie müssen sich ständig neu erfinden. Ohne Zwänge und interne Interessenkonflikte kann ein Beirat mit einer externen Sicht unterstützend eingreifen. VON **DR. KLAUS WEIGEL**



ZUR PERSON

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

klaus.weigel@board-finance.de

Unsere Wirtschaftssystem ist auf Wachstum ausgelegt. Viele Unternehmer finden es höchst erstrebenswert, überdurchschnittlich schnell zu wachsen. Dies gilt gerade für Unternehmensgründer in bestimmten Segmenten. Allerdings stehen Wachstumsunternehmen unter einem enormen Druck. Sie müssen sich permanent hinterfragen und ständig neu erfinden und ihre Prozesse immer wieder anpassen. Dies gilt sowohl für Kunden- und Lieferantenbeziehungen als auch für die Produktion bis hin zum Vertrieb und den Mitarbeitern.

Wachstum erfolgt allerdings nicht gleichmäßig, sondern in Sprüngen. Damit werden immer wieder kritische Punkte erreicht, an denen Wachstumsunternehmen auch scheitern können: etwa an der Neuausrichtung einer Managementstruktur weg von der Orientierung auf Unternehmensgründer, dem Aufbau einer adäquaten Controlling-Struktur oder dem Aufbau von Standorten im Ausland. Wer in kurzer Zeit viele neue Standorte aufbaut, muss sicherstellen, dass die eigene Organisation dies auch bewältigen kann.

Entsprechend müssen Prozesse neu definiert, eine passende Informationstechnologie etabliert, neue Mitarbeiter geschult und in die Unternehmenskultur eingebunden werden. All das sind Themen, denen sich ein stark wachsendes Unternehmen in der Regel das erste Mal gegenüber sieht und für die das interne Wissen im Unternehmen fehlt. Und all dies ist natürlich auch immer mit Finanzierungsthemen verbunden.

Stabilität durch einen Beirat

Phasen dynamischen Wachstums stellen für das Management besondere Herausforderungen dar. In solchen Situationen hat es sich bewährt, erfahrene Unternehmerpersönlichkeiten über einen Beirat in das Unternehmen einzubinden.

Durch einen Beirat können sich Wachstumsunternehmen in kritischen Situationen entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen und zusätzliche Stabilität ins Unternehmen holen. Beiräte bringen eine unabhängige Sichtweise ohne betriebsinterne Zwänge und Interessenkonflikte ein. Sie können somit externes Know- →

UNABHÄNGIG, FUNDIERT, DEN UNTERNEHMERISCHEN WERTEN VERPFLICHTET.

- Unternehmenskauf und -verkauf
- Unternehmensnachfolge
- Strategische Finanzierungen

Aquin & Cie. verbindet Fachexpertise mit echter Branchenerfahrung. Hierfür steht unser Team, welches erfolgreiche Unternehmer, erfahrene Corporate Finance Berater, zuverlässige internationale Partner sowie die jeweiligen Größen Ihrer Branche vereint:



Dr. Jürgen Kuttruff
Sprecher d. Vorstands



Martin Kanatschnig
Vorstand



Dr. Karsten Zippel
Vorstand



Hans Knürr
Vorsitzender d. Aufsichtsrats



Hans-Peter Metzler
Aufsichtsrat



Dr. Rainer Reichert
Aufsichtsrat



Dr. Axel Brandt
Senior Advisor Legal



Rolf A. Hanssen
Senior Advisor Automotive



René C. Jäggi
Senior Advisor Fashion/Sports



Dr. Kurt Gerl
Senior Advisor Lighting



Dr. Karl Mauthe
Senior Advisor Media



Wolfgang Monning
Senior Advisor Logistics



Dr. Rainer Ruckteschler
Senior Advisor Energy



Dr. Joachim Volland
Senior Advisor Bike/E-Bike



Samu Devarajan
M&A-Partner India



Francois Montrelay
M&A-Partner France



Richard Saito
M&A-Partner Brazil



Jim Scott
M&A-Partner USA

Aquin & Cie. AG:

Weitere Informationen zu unserem Leistungsspektrum, unseren Büros sowie unserem internationalen Netzwerk unter www.aquin-cie.com

how zur Verfügung stellen, über das die handelnden Personen im Unternehmen selbst vielleicht noch nicht verfügen. Damit können im Unternehmen Risiken verringert und grobe Fehler vermieden werden. Über Beiratsmitglieder können aber ferner neue Kontakte und Netzwerke erschlossen und damit letztlich auch neue Märkte und Vertriebswege erreicht werden. Darüber hinaus geht es um das Kennenlernen von Spielregeln und Verhaltensweisen, die sich auf Auslandsmärkten häufig von denjenigen im Inland gravierend unterscheiden.

Anforderungen an einen Beirat

Ein Beirat sollte stets Vertreter mit unterschiedlichem Know-how-Hintergrund enthalten. Beiratsmitglieder

müssen neben der persönlichen, fachlichen und sozialen Kompetenz sowie ihrer Unabhängigkeit auch in der Lage sein, dem Unternehmen zeitlich im erforderlichen Maße zur Verfügung zu stehen. Selbstverständlich müssen Beiratsmitglieder die ihnen zur Verfügung gestellten Unterlagen und Informationen vertraulich behandeln und ihrer Aufgabe mit größter Sorgfalt nachgehen.

Vielfach greifen gerade junge Unternehmen immer noch stark auf ihr eigenes Netzwerk zurück. Hier besteht immer das Risiko möglicher Interessenkonflikte. Daher sollten Beiratsmitglieder von außen durch ausgewiesene Spezialdienstleister gewonnen werden. In der Regel drängen sich auch gute Beiratsmitglieder nicht auf, sondern

wollen ausgewählt werden. Bei ihnen steht auch die Vergütung nicht im Vordergrund. Sie möchten sich mit ihren Ideen und Erfahrungen einbringen. Eine angemessene Honorierung ist folglich eine Wertschätzung ihrer Arbeit als Beirat.

FAZIT

Ein Beirat, der über Persönlichkeiten mit eigener unternehmerischer und internationaler Erfahrung verfügt, ist ein wichtiges strategisches Instrument, um die Zukunft von Wachstumsunternehmen zu sichern. Letztlich dient auch dies zur Mehrung unternehmerischen Vermögens. Die Kosten-Nutzen-Relation eines Beirats ist exzellent. Dies sollten sich gerade Wachstumsunternehmen zunutze machen. ■



Gut beraten: Ein Beirat kann in Wachstumsphasen helfen.

Foto: PantherMedia / Marcin Balcerzak

Deutsches Eigenkapitalforum

11. – 13. November 2013
Frankfurt am Main

Unternehmer treffen Investoren ...

... auf Europas größter und wichtigster Kapitalmarktveranstaltung für Unternehmensfinanzierungen über die Börse. Auf dieser Informations- und Netzwerkplattform trifft sich vom 11. bis 13. November 2013 die komplette Community aus Unternehmern, Investoren und Analysten sowie der Finanzindustrie in Frankfurt. Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten, sich vor einem professionellen Publikum zu präsentieren, gezielt Investoren anzusprechen, Ihr Wissen zu vertiefen und Ihr Netzwerk zu pflegen!



Sponsoren und Partner

www.eigenkapitalforum.com

Co-Initiator:	Ernst & Young GmbH
Hauptsponsoren:	BERENBERG BANK, biw Bank AG und ihre Repräsentanz BankM, Close Brothers Seydler Bank AG, DZ BANK AG, Edison Investment Research, equinet Bank AG, FCF Fox Corporate Finance, IKB Deutsche Industriebank AG, LBBW Landesbank Baden-Württemberg, MC Services, RENELL Wertpapierhandelsbank AG
Sponsoren:	Baader Bank AG, Bankhaus Lampe KG, BDO AG, Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V., CMS Hasche Sigle, GBC AG, GSK STOCKMANN + KOLLEGEN, heureka! Profitable Communication GmbH, Moody's Analytics Deutschland GmbH, Rölf'sPartner, Standard & Poor's Credit Market Services Europe, Taylor Wessing
Partner:	bwcon Baden Württemberg: connected, CF&B Communication, Creathor Venture Management GmbH, DVFA - Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management, EuroQuity, FCF Fox Corporate Finance, HPE Growth Capital, Pvf Investor Relations, STEP Award, TechTour, youmex AG
Medienpartner:	BOND MAGAZINE, Börsen Radio Network, business new europe, Börsen-Zeitung, DAF Deutsches Anleger Fernsehen, Dow Jones, FINANCE Magazin, FinanzNachrichten.de, GoingPublic Magazin, International Herald Tribune, Markt und Mittelstand, Mergermarket, n-tv, presstext Nachrichtenagentur GmbH, Property Investor Europe, VDI Verlag GmbH, VentureCapital Magazin
Netzwerkpartner:	Dr. Kalliwoda Research GmbH, FIC Frankfurt International Consulting GmbH

Neue Fabriken für das Wachstum

In den vergangenen Jahren konnte man wiederholt über das Chaos bei Großprojekten in Deutschland lesen: der Schürmannbau in Bonn, die Hamburger Elbphilharmonie, Stuttgart 21 und der Berliner Flughafen. Verständnisslos fragt man sich, wie es so weit kommen konnte. Acht Tipps, wie man es besser macht. VON **DR. OLIVER LIESKE**

Ein schlecht zur Produktion passendes Gebäude führt unweigerlich zu höheren Produktionskosten, längeren Wegen für Material und Mitarbeiter, geringerer Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, also zu einer nachhaltigen Schwächung der Wettbewerbsposition. Damit das nicht passiert, sollten Unternehmer bei der Fabrikplanung folgende Punkte beachten:

1 Erarbeiten Sie die Anforderungen an die Produktion und Nebenfunktionen, die in dem neuen Gebäude untergebracht werden sollen, so genau, dass die Anforderungen an das Gebäude vollständig festgelegt werden können. Das Wissen über Produkte, Produktionsprozesse und Produktionsmittel ist in den Köpfen Ihres

Produktionsteams vorhanden. Ziel der Fabrikplanung ist es, das auf viele Köpfe verteilte Wissen strukturiert zusammenzutragen und mit Hilfe erprobter Methoden und viel Erfahrung in ein Konzept für die neue Produktion zu überführen.

2 Detaillieren Sie die Produktion vor der Ausschreibung und Vergabe der Bauleistungen so weit, dass Sie sicher sind, dass Sie in dem ausgeschriebenen Gebäude auch optimal produzieren können.

3 Geben Sie dem Architekten alle erforderlichen Informationen für die Auslegung des Gebäudes, so dass er realistische Baukosten schätzen kann.

4 Seien Sie sich dessen bewusst, dass Architekten keine Produktionsfachleute und Produktionsfachleute in der Regel keine Baufachleute sind. Strukturieren Sie den Planungsprozess so, dass alle Planungsbeteiligten zur richtigen Zeit die richtigen Informationen vollständig zur Verfügung stehen haben, um den kürzest möglichen Planungs- und Realisierungszeitraum zu erzielen.

5 Sorgen Sie dafür, dass die Planungsergebnisse der unterschiedlichen Disziplinen, Produktionsplanung, Bauplanung, Technische Gebäudeausrüstungsplanung etc. in kurzen Zyklen aufeinander abgestimmt werden, ansonsten droht die Gefahr, dass die Planungen anfangen auseinander zu laufen.

6 Definieren Sie Schnittstellen exakt (z.B. „der letzte Meter“, wer macht was?). Häufig wird nicht genau festgelegt,

ob etwa der Elektroinstallateur ein Kabel bis zum Aufstellungsort einer Maschine legt oder lediglich das Kabel an der richtigen Stelle aus der Wand führt, von der aus das Kabel bis zur Maschine gelegt werden soll. Der Maschinenlieferant wiederum geht davon aus, dass am Aufstellungsort Strom vorhanden ist. Wenn nur eine neue Maschine in eine bestehende Halle eingebracht wird, dann ist das nicht weiter schlimm. In der Regel kann das Problem durch den Betriebsinstandhalter schnell gelöst werden. Wird jedoch eine komplett neue Halle bezogen, gilt es schnell Dutzende neuer Maschinen und Anlagen aufzustellen und in Betrieb zu nehmen. Schnell sind die eigenen Ressourcen erschöpft und es kommt zu Verzögerungen und Mehrkosten im Projekt.

7 Wie in allen Projekten steht und fällt der Erfolg mit der Qualität und Erfahrung der Beteiligten, weshalb es wichtig ist, für die Definition und Einhaltung der Anforderungen an den Bau ein erfahrenes Fabrikplanungsteam, für die Planung der Bau- und Technische Gebäudeausrüstung (TGA)-Gewerke einen im Industriebau erfahrenen Architekten und erfahrene TGA-Planer einzusetzen, und letztlich auch ein Bauunternehmen auszuwählen, das Erfahrung im Industriebau hat.

8 Schätzen Sie den Aufwand für die Planungsaufgaben realistisch ein und erstellen Sie einen realistischen Terminplan, der auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen abgestimmt ist. ■



ZUR PERSON

Dr. Oliver Lieske studierte und promovierte im Fachbereich Maschinenbau der Universität Siegen, bevor er bei der Robert Bosch GmbH an der Planung und beim Aufbau eines neuen Fertigungsbereichs nach Lean-Gesichtspunkten mitwirkte. Lieske ist Geschäftsführer der Metroplan Production Management GmbH, einem Unternehmen der Metroplan Gruppe aus Hamburg.

www.metroplan.com



Weitere Tipps und Tricks zur Fabrikplanung finden Sie unter:
<http://ue-mag.de/fabrikplanung>



1. FACHKONGRESS INDUSTRIE 4.0: VON DER STRATEGIE ZUR PRAXIS

04. UND 05. DEZEMBER 2013, NECKAR FORUM ESSLINGEN

SCHWERPUNKTTHEMEN

DIE PRODUKTIONSWELT IM WANDEL

Auswirkungen von Industrie 4.0 auf Deutschlands wichtigste Branchen

DIE FOLGEN VON INDUSTRIE 4.0

Einfluss auf Fertigungs- und Werkleitung sowie die wichtigsten Fachabteilungen produzierender Unternehmen

INDUSTRIE 4.0 ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Von Auftragseingang, Konstruktion, Entwicklung und Engineering bis hin zur Produktion, Logistik, Service und Human Resources

MIT WERKS BESICHTIGUNG BEI DER FESTO AG & CO. KG IN ESSLINGEN

HAUPTSPONSOR



EINE VERANSTALTUNG VON



Veranstaltungen

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie
Produktion

AUSSTELLER



MEHR INFO UNTER: WWW.SV-VERANSTALTUNGEN.DE/INDUSTRIE-4-0

Wachstum statt Stillstand

Innovation und Wachstum sind für den Mittelstand überlebensnotwendig.

Wer wachsen will, braucht die richtige Finanzierungsform. Vier Experten geben Tipps.



Eine Herausforderung für den Mittelstand ist, dass er im Umgang mit seinen Ressourcen besonders sorgfältig agieren muss.

MARCUS J. BRÜNING

Senior Director,
Alvarez & Marsal Deutschland

Wie wichtig sind Innovationen für den Mittelstand?

Marcus J. Brüning

Senior Director, Alvarez & Marsal
Deutschland

Unternehmen aller Industrien und jeder Größenordnung sehen sich enormen Veränderungen ausgesetzt. Gerade der deutsche Mittelstand hat dabei jedoch in der Vergangenheit gezeigt, dass er schnell und flexibel auf neue Rahmenbedingungen reagieren kann. Eine Herausforderung für den Mittelstand ist dabei, dass er im Umgang mit seinen Ressourcen besonders sorgfältig agieren muss. Die Ableitung industriespezifischer Trends, die Entwicklung von Szenarien und die anschließende Ableitung von Innovationen sind die Basis für zukünftigen Unternehmenserfolg.

Dr. Armin Schuler

Sprecher der Geschäftsführung, BWK

Innovationen sind der Motor jedes Unternehmens; insbesondere im deutschen Mittelstand, der weltweit zu den führenden Exporteuren gehört, sind sie von überlebenswichtiger Bedeutung. Ohne permanente Innovation laufen Unternehmen Gefahr, ihre Wettbewerbsvorteile zu verlieren, was sich in rückläufigen Umsätzen und anschließend in Ertragserosionen niederschlägt. Hierbei ist der Begriff Innovation weit zu fassen. Er umfasst sowohl regelmäßige Verbesserungen bestehender Produkte als auch wirkliche Neuschöpfungen im Schumpeterschen Sinne.

Nicolai Andersen

Partner und Leiter Innovation, Deloitte

Nie zuvor gab es auf der Welt so viel technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. Die Fähigkeit, sich anzupassen und zu verbessern, ist in diesen Zeiten überlebensnotwendig. Das gilt insbesondere im Mittelstand, in dem der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens häufig auf wenigen Produkten beruht. Auch wenn die Produkte heute noch als innovativ gelten und die Unternehmen zu globalen Marktführern gemacht haben, können sie morgen überholt werden durch Produkte von Unternehmen, die schneller und flexibler Marktveränderungen erkannt haben und umsetzen konnten.

Thomas Vinnen

Geschäftsführer, Nord Leasing GmbH

Die technischen und technologischen Entwicklungen schreiten weltweit stetig voran. Um sich heute als Unternehmen auf den nationalen und internationalen Märkten behaupten zu können, sind Innovationen enorm wichtig. Vor allem für den Mittelstand, denn hier kann sich ein Unternehmen von der mitunter großen Zahl seiner Mitbewerber abheben, indem es mit neuen Ideen aus der Menge heraussticht. Stillstand bedeutet immer auch Rückschritt, daher geht es nur mit Weiterentwicklungen und neuen kreativen Ideen voran. Man muss „Up to date“ und mitunter auch mutig sein, um heute erfolgreich am Markt zu bestehen.



„ Innovationen sind der Motor jedes Unternehmens.

DR. ARMIN SCHULER
Sprecher der Geschäftsführung, BWK

Welche Finanzierungsform ist für eine Wachstumsfinanzierung die Richtige?

Marcus J. Brüning

Ein Unternehmen, das dabei ist, eine kreative Idee zu einer wertvollen Innovation zu entwickeln, muss die ganzen Veränderungen mit einbeziehen, die für ihre erfolgreiche Implementierung erforderlich sein werden, das heißt auch

ihre Finanzierung. Viele Banken tun sich nach wie vor schwer, Zukunftsideen per se zu finanzieren. Auch Mittelstandsbonds sind für viele Branchen aufgrund negativer Erfahrungen in der jüngsten Vergangenheit für Wachstumsfinanzierungen schwieriger zu erhalten. Somit sollten zunächst alle Potenziale der Innenfinanzierung überprüft werden. Weiter können Fördermittel oder die zusätzliche Einbindung von Eigenkapitalgebern eine Variante sein.

Dr. Armin Schuler

Es kommt wie stets im Leben auf die Umstände an. Unternehmen in frühen Entwicklungsphasen verfügen in der Regel noch nicht über die adäquate Ertragskraft, um Fremdkapital zu bedienen. Sie müssen daher über Eigenkapital aus dem Gesellschafterkreis oder von institutionellen Investoren (Venture Capital) finanziert werden. Befinden sich Unternehmen in einem späteren Lebenszyklus und verfü- →

— Anzeige —

Informationen und Anmeldung unter www.convent.de/niedersachsen oder telefonisch 0 69 / 79 40 95 65



9. Unternehmertag Niedersachsen

19. November 2013 | Congresscentrum Wienecke XI. Hannover

Referenten (Auszug)



Anke Domaske
Qmilch Deutschland GmbH



Olaf Lies
Niedersächsischer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr



Jay Tuck
Verteidigungsexperte, TV-Journalist und Buchautor

Themen (Auszug)

- Begleitung von innovativen Existenzgründungen am Beispiel der Qmilch Deutschland GmbH
- Erfolgsfaktoren der Unternehmens- und Vermögensnachfolge in Familienunternehmen
- Snowden, NSA, Cyberkrieg – Der globale Lauschangriff auf Ihr Unternehmen
- Sind Ihre IT-Kosten zu hoch? Zehn Tricks für den Mittelstand, die IT-Kosten nachhaltig zu senken

Partner des Unternehmertags



gen über eine entsprechende Ertragskraft, ist in der Regel der Bankkredit die Option der Wahl. Muss das Unternehmen jedoch Sprunginvestitionen finanzieren, um organisch oder über Zukäufe zu wachsen, reicht die eigene Ertragskraft meist nicht aus. Eigenkapital (Private Equity) oder Mezzanine können diese Lücke füllen.

Nicolai Andersen

Die geeignete Finanzierungsform zur Wachstumsfinanzierung hängt von den Unternehmensspezifika ab. Häufig erfolgt Wachstumsfinanzierung im Mittelstand auf Basis längerfristiger Bankkredite. Diese sind oft den Bedürfnissen der Unternehmen angepasst und können zur Finanzierung von Innovationsprojekten genutzt werden. Zunehmend wird von Unternehmen auch Private-Equity-Finanzierung mit Minderheitsbeteiligung in Betracht gezogen. Diese hat den Vorteil der Eigenkapitalfinanzierung und des Verbleibs der Kontrolle beim Unternehmen.

Thomas Vinnen

Abhängig von Branche, Größe und Finanzierungsnotwendigkeit muss jedes Unternehmen für sich einen sinnvollen und passenden Finanzierungsmix erarbeiten. Neben der Finanzierungsbasis rund um die Hausbanken sind aufgrund von Liquiditätsnotwendigkeiten alternative Finanzierungsformen längst stark nachgefragt. Eines der innovativen Modelle für produzierende Unternehmen ist eine Asset-basierte Finanzierung wie Sale & Lease Back, respektive Sale & Rent Back. Hierbei kauft der Leasinggeber die gebrauchten Maschinen und maschinellen Anlagen des Unternehmens, die von diesem dann wieder zurückgeleast werden. So



Häufig erfolgt die Wachstumsfinanzierung im Mittelstand auf Basis längerfristiger Bankkredite.

NICOLAI ANDERSEN

Partner und Leiter Innovation, Deloitte

wird gebundenes Kapital freigesetzt, frische Liquidität zugeführt und in der Regel stille Reserven gehoben. Die Nutzung der Maschinen wird dabei zu keinem Zeitpunkt eingeschränkt.

Wo sehen Sie Stolpersteine beim Wachstum?

Marcus J. Brüning

Viele Unternehmen verweilen zu lange in einer „gefühlten“ Komfortzone, ruhen sich auf Erfolgen der Vergangenheit aus, halten „heilige Kühe“, die erkennbar wertvolle Ressourcen vernichten. Da jedoch Transformation ein ständiger Begleiter ist, gilt es permanent zu hinterfragen: Wo stehen wir mit unseren Produkten und Prozessen? In diesem Zusammenhang spielt die Organisationskultur eine wichtige Rolle. Mit klaren Spielregeln muss ein Weg zwischen lähmender Erstarrung in der Komfortzone und chaotischer Auflösung in der Krise gefunden werden, der die Balance zwischen Stabilität und Innovation erhält.

Dr. Armin Schuler

Die Forschung zu den Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren von Unternehmen zeigt, dass diese auf dem Wachstumspfad oftmals Schwierigkeiten haben, die Führungs- und Organisationsstrukturen an die wechselnden Anforderungen anzupassen. Ein hoch innovatives Kleinunternehmen stellt andere Anforderungen an Management-Skills, Unternehmenskultur und Abläufe als beispielsweise ein gestandener Mittelständler oder gar ein Großkonzern. Firmen haben bisweilen Defizite, Akquisitionen zu integrieren oder im Falle organischen Wachstums Großinvestitionen optimal zu managen. Nicht selten kommt es zu Effizienzverlusten.

Nicolai Andersen

Stolpersteine beim Wachstum sind oft, dass sich Unternehmen zu sehr auf



Wachstum darf nie um des Wachstums Willen geschehen.

THOMAS VINNEN

Geschäftsführer, Nord Leasing GmbH

„einfache“ Innovationen bzw. wenige Innovationstypen fokussieren. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen aber neue Strukturen, Marken oder Plattformen erschaffen werden, die Kunden begeistern. Mit zunehmender Marktreife wächst der Bedarf nach höher differenzierten und anspruchsvolleren Innovationen, die weit über reine Produktinnovation hinaus reichen.

Ein weiterer Stolperstein ist die vergleichsweise geringe Kapitalausstattung von Innovationen im interna-

tionalen Vergleich, die das Risiko birgt, überholt zu werden.

Thomas Vinnen

Die Kernaussage ist meiner Meinung nach, dass Wachstum nie um des Wachstums Willen geschehen darf. Die Rendite sollte immer im Fokus stehen, und so lange nicht neue Geschäfte langfristig mit einer positiven Marge und somit Ertrag einhergehen, wird ein Unternehmen nicht erfolgreich und gesund wachsen. Entscheidend ist,

dass praktisch jedes Wachstum mit einem erhöhten Liquiditätsbedarf verbunden ist, daher muss dieser im Vorwege abgesichert sein, damit man bei der Umsetzung seiner Ziele nicht auf halber Strecke liegenbleibt. Wachstum muss zukunftsfruchtig sein, man muss überlegt und vorausschauend handeln sowie neue Technologien und neue Produktionsarten berücksichtigen. Wichtig ist auch das Vorhandensein von Know-how und der entsprechenden personellen Kapazität. ■

— Anzeige —

Informationen und Anmeldung unter
www.ihk-mittelstandstag.de
oder telefonisch o 69 / 79 40 95 65

CONVENT.de
MITTELSTANDSTAGE

12. Mittelstandstag FrankfurtRheinMain

31. Oktober 2013 | Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main

Referenten (Auszug)



Walter Kohl
Bestsellerautor
und Unternehmer



Prof. Dr. Mathias Müller
Industrie- und
Handelskammer
Frankfurt am Main



Florian Rentsch
Hessischer Minister für
Wirtschaft, Verkehr und
Landesentwicklung



**Prof. Dr. Manfred
Schubert-Zsilavecz**
Goethe-Universität
Frankfurt am Main



Jürgen Vormann
Infraserv GmbH & Co.
Höchst KG



Avni Yerli
Crytek GmbH

Themen (Auszug)

- Energieverbrauch in Unternehmen senken
- E-Mail, Internet und Social Media am Arbeitsplatz: Risiken vermeiden und Chancen nutzen
- Leben oder gelebt werden – Kraftquellen für Unternehmer
- Chefsache: Neue Arbeitswelten & Organisationsstrukturen im Mittelstand Was erwarten Ihre Kunden und Mitarbeiter von Ihnen?
- Die Chancen der Digitalisierung – Holen Sie mehr aus Ihrem Unternehmen heraus

Mitveranstalter



Mediensponsor



Veranstalter



Wie finanzieren Mittelständler ihr Wachstum richtig?

Viele Unternehmen streben nach Wachstum – gerade wenn neue Technologien oder Wettbewerber auf den Markt kommen. Wichtig für ein gesundes Wachstum sind ein strategisches Vorgehen, das alle Unternehmensbereiche einbindet, und die frühzeitige Entwicklung einer Finanzierungsstrategie. VON **DÖRTHE VOGT**

Die Basis für eine passende Wachstumsfinanzierung ist die langfristig orientierte Unternehmensstrategie, die neben der rein kalkulatorischen Planung in jedem Fall die einzelnen Wachstumsschritte klar definieren sollte. So wird bereits bei der Strategieentwicklung klar, ob vorwiegend organisches Wachstum oder anorganisches Wachstum durch Akquisitionen oder Expansion durchgeführt werden soll.

Auch der Finanzierung muss eine langfristige Planung zugrunde liegen

Im Umfeld immer dynamischer werdender Märkte und der sich daraus ergebenden Wachstumschancen müssen sich mittelständische Unternehmen auch in der Finanzierung neuen Herausforderungen stellen. Daher ist es wichtig, frühzeitig eine langfristig ori-

enterte Finanzplanung aufzusetzen. Grundsätzlich stehen einem Unternehmen zunächst alle Finanzierungsformen von Fremd- bis Eigenkapital zur Verfügung. Allerdings sollten die Gegebenheiten der jeweiligen Wachstumsvariante beachtet werden. Das anorganische Wachstum etwa ist häufig mit Sprunginvestitionen verbunden. Diese lassen sich oftmals nicht aus dem laufenden Cashflow eines Unternehmens finanzieren, was zu einem Bedarf an externer Finanzierung führt.

Die Finanzierung als Spiegel des Wachstumsprojektes

Insbesondere bei anorganischem Wachstum durch Akquisitionen oder große Expansionsvorhaben bedarf es einer auf die erwarteten Wachstumsschritte und Ertragsrückflüsse bezogenen Finanzierung. Diese muss allerdings auch die finanzielle Aufstellung des Unternehmens in seiner aktuellen Position berücksichtigen und sollte nicht zur Verschlechterung wesentlicher Kennzahlen wie etwa der Eigenkapitalquote führen. Daher ist für ein größeres Wachstumsprojekt immer eine Mischung aus neuem Eigenkapital und Fremdfinanzierung sinnvoll.

Mezzanines Kapital ist eine gute Basis für Wachstum

Für mittelständische Unternehmen, die ihren Gesellschafterkreis nicht ändern möchten, bietet es sich daher an, mezzanines Beteiligungskapital einzubeziehen. Zum einen stärkt dies die Eigenkapitalquote, zum anderen kann Mezzanine-Kapital aufgrund seines flexiblen Gestaltungscharakters an die

Zahlungsströme eines Wachstumsprojekts angepasst werden. Insbesondere die Flexibilität in der individuellen Ausgestaltung bietet große Vorteile vor allem für mittelständische Unternehmen.

Risikoteilung kann sinnvoll sein

Auch die Risikoteilung durch Aufnahme eines Kapitalpartners bzw. eines weiteren Eigenkapitalgebers kann eine Lösung für weiteres Wachstum sein. Die Suche nach einem passenden Partner für das eigene Unternehmen erfordert ebenfalls einen zeitlichen Vorlauf und sollte rechtzeitig angegangen werden. ■



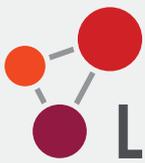
Das anorganische Wachstum ist häufig mit Sprunginvestitionen verbunden.



ZUR PERSON

Dörthe Vogt ist Senior Projektmanagerin Beteiligungskapital Mittelstand im Bereich Unternehmensfinanzierung der NRW.Bank. Als Förderbank des Landes Nordrhein-Westfalen unterstützt die NRW Bank Unternehmen, Kommunen und Menschen im bevölkerungsreichsten Bundesland mit dem gesamten Spektrum kreditwirtschaftlicher Förder- und Finanzierungsprodukte.

www.nrwbank.de



LIGHT THE FIRE!

WOODSTOCK FÜR UNTERNEHMER

VERANSTALTER



POWERED BY



EINMALIG UND VISIONÄR

AUSNAHMEEVENT UND BEFREIUNGSSCHLAG FÜR ALLE
UNTERNEHMERINNEN UND UNTERNEHMER, DIE DEN AUFBRUCH WAGEN

TOP SPEAKER

SIR RICHARD BRANSON

TIM MÄLZER | Starkoch
GABRIELE FISCHER | brand eins
UND MEHR

TERMIN

21.-23. MÄRZ 2014

HAMBURG



3 TAGE, DIE ALLES VERÄNDERN

DENN DIE NEUEN UNTERNEHMER SIND ANDERS

Siehst Du Dich als Unternehmer auch manchmal in Deinen eigenen Grenzen gefangen? Du arbeitest bis an die körperliche Grenze, Du möchtest wachsen und stößt immer wieder an Hürden und fragst Dich: „Wie haben es eigentlich die anderen, die großen, erfolgreichen Unternehmer gemacht? Ihnen ist der Erfolg doch auch nicht einfach vor die Füße gefallen?“

- ➔ *Herausragende, teils weltbekannte Speaker geben Dir Antworten auf Deine ganz persönlichen Fragen.*
- ➔ *Triff Unternehmerinnen und Unternehmer, die wie Du im Aufbruch sind.*
- ➔ *Lass Dich inspirieren und inspiriere andere. Du kannst das Feuer entzünden!*

ALLE GEWINNE KOMMEN JUNGEN UNTERNEHMERN ZUGUTE



INITIATOR UND MODERATOR
STEFAN MERATH

DAS BUCH ZUR VISION

JETZT TICKETS BUCHEN UNTER
WWW.LIGHT-THE-FIRE.COM

MEDIENPARTNER

brand eins
Wirtschaftsmagazin

PARTNER

Rock it Biz
gemeinnützige Stiftungs-GmbH

Unternehmer
Edition



Voraussetzungen einer Wachstumsfinanzierung

Welche Partner für eine Minderheitsbeteiligung in Frage kommen und welche Eigenschaften man als Unternehmen für diese mitbringen sollte. VON **DR. KARSTEN ZIPPEL**

Wenn Unternehmer bei ihrer Bank Wachstumskapital anfragen, erhalten sie häufig mit dem Verweis auf die niedrige Eigenkapitalquote eine Absage oder nur ein unzureichendes Volumen in Aussicht gestellt. Dieses Problem lässt sich in vielen Fällen durch einen intelligenten Finanzierungsmix lösen, bei dem man durch die Einwerbung einer Minderheitsbeteiligung nicht nur frisches Kapital erhält, sondern gleichzeitig seine Eigenkapitalquote verbessert und so auch wieder den Zugang zu weiterem Fremdkapital öffnet.

Klassisches Private Equity – ein fordernder Partner auf begrenzte Zeit

Zunächst muss erwähnt werden, dass klassische Private-Equity-Fonds eigent-

lich nur Mehrheiten suchen. Minderheitsbeteiligungen werden meist nur dann eingegangen, wenn es in einem überschaubaren Zeitraum einen klaren Fahrplan hin zu einer Mehrheit gibt. Dies kann natürlich für Unternehmer interessant sein, die nach der zu finanzierenden Wachstumsphase sowieso eine Nachfolge anstreben und auf diese Weise bereits einen Partner gefunden haben.

Neben den Fonds, die gezielt Mehrheiten suchen, existieren in deutlich geringerer Anzahl aber auch Private-Equity-Häuser, die dezidiert Minderheitsbeteiligungen eingehen. Um für diese Investoren als Partner in Betracht zu kommen, sollte der zu finanzierende Wachstumspfad eine Verdoppelung des Einsatzes innerhalb der nächsten fünf bis sieben Jahre als wahrscheinlich erscheinen lassen. Erfüllt man diese Voraussetzung, stellt sich dann die Frage, wie der Ausstieg des Investors nach dem finanzierten Wachstum aussehen kann. Häufig lässt sich hier zwar eine Rückkaufoption verhandeln, die Frage ist aber, ob für diese dann in der Zukunft auch genügend Liquidität zur Verfügung steht. Ist dies nicht der Fall, erfolgt der Ausstieg typischerweise über einen Gesamtverkauf des Unternehmens.

Erfüllt man in der Summe die Voraussetzungen für eine Minderheitsbeteiligung durch einen Private-Equity-Fonds, ist dies mit dem Vorteil verbunden, dass diese Fonds im Vergleich zu anderen Alternativen auch sehr große Finanzierungsvolumina stemmen können. Aber es handelt

sich immer nur um einen Partner auf Zeit, der mitunter sehr fordernd sein kann.

Öffentlich geförderte Beteiligungsgesellschaften – häufig ein stiller Partner

Eine interessante Variante zu klassischen Private-Equity-Fonds stellen die öffentlich geförderten Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBGs) der Länder dar. Diese können zwar in der Regel für eine einzelne Beteiligung nur begrenzte Mittel zur Verfügung stellen (im Schnitt liegen die Beteiligungsquoten unter 1 Mio. EUR). Sie gehen dabei aber häufig auch stille Beteiligungen ein. Darüber hinaus gibt es im Vergleich zu klassischem Private Equity nach ein paar Jahren keinen hohen Exit-Druck, weil bei den MBGs v.a. der wirtschaftspolitische Fördergedanke eine wichtige Rolle spielt. Dieser entscheidet auch darüber, ob das zu finanzierende Unternehmen die notwendigen Voraussetzungen mitbringt. Neben einer gesunden Geschäftsentwicklung geht es vor allem um die Sicherung bzw. den Ausbau von Arbeitsplätzen in der Region. Wer in diese Kategorie fallende Argumente mitbringt, erhöht deutlich seine Wahrscheinlichkeit, gefördert zu werden.

Family Equity – eine meist auf Langfristigkeit ausgerichtete Partnerschaft

Family Equity, also die Finanzierung durch Kapital von vermögenden Familien, ist eine zunehmend durchführbare Alternative. Denn viele Vermögen suchen Direktbeteiligungen am Mittelstand als teilweisen Ersatz für die nicht



ZUR PERSON

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

www.aquin-cie.com



Minderheitsbeteiligungen werden meist nur dann eingegangen, wenn es in einem überschaubaren Zeitraum einen klaren Fahrplan hin zu einer Mehrheit gibt.

mehr überzeugenden klassischen Anlageformen. Die Voraussetzungen, die man als Kapitalsuchender mitbringen muss, sind allerdings höchst individuell. Vereinfacht lassen sich aber zwei Grundtypen ausmachen: Entweder denkt das Family Office eher wie ein klassischer Private-Equity-Fonds, womit auch vergleichbare Voraussetzun-

gen vorliegen müssen, oder aber es dominiert eher eine Dividendenorientierung.

FAZIT

Die vorstehend genannten Alternativen und Voraussetzungen für eine Wachstumsfinanzierung konnten zwangsläufig nur überblicksartig ausfallen. Die

erfolgreiche Zusammenstellung einer für die jeweilige Wachstumsstrategie geeigneten Finanzierung erfordert dagegen eine detaillierte Expertise sowie die Kenntnis des aktuellen Finanzierungsumfelds. Unternehmer, die hierin nicht ihre Hauptaktivität sehen, sollten die Möglichkeit einer externen Unterstützung durch erfahrene Corporate-Finance-Berater prüfen, denn diese unterhalten nicht nur die notwendigen Kontakte zu potenziellen Finanzierungspartnern, sondern wissen dabei auch die „Spreu vom Weizen“ zu trennen. ■

— Anzeige —



DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHES
INTERIM MANAGEMENT E.V.

ERFOLGSFAKTOR

INTERIM MANAGEMENT

Holen Sie sich Erfahrung ins Unternehmen

Durch die optimale Mischung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, gepaart mit langjähriger Managementenerfahrung stellen Interim Manager gerade in Innovationsprojekten und Wachstumsphasen einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Damit unterstützen sie maßgeblich dabei, nachhaltiges Wachstum zu generieren und Unternehmen zukunftssicher aufzustellen. Denn Interim Manager analysieren nicht nur, sondern stehen als Führungskräfte auf Zeit für eine effiziente und reibungslose Umsetzung im Unternehmen – und werden so zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

IIMM 2013
Das Branchenevent
des Jahres

22. & 23.11.2013 in Wiesbaden
www.iimm.de

Über die DDIM

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung und Kommunikationsplattform für professionelle Interim Manager, Vermittlungsagenturen (Provider) und Interim Management Sozietäten.

Erfahren Sie mehr über die DDIM unter www.ddim.de

Belächelt, gehypt, angeschlagen aber etabliert

Mit der Eröffnung des Handelssegments bondm der Börse Stuttgart konnten mittelständische Unternehmen erstmals in Deutschland eine Unternehmensanleihe unter Nutzung der Primärmarktfunktionalität einer Börse begeben. Viele haben es genutzt. Häufigste genannte Mittelverwendung ist die Wachstumsfinanzierung. VON **STEFAN ERNST**



ZUR PERSON

Bereits während seines Studiums in International Business in München und New York City begleitete **Stefan Ernst** zahlreiche Projekte im mittelständischen Umfeld auf Berater- und Investorensseite. Seit 2010 ist er für die FMS Aktiengesellschaft als Consultant tätig und maßgeblich in die Strukturierung und Umsetzung von Emissionsvorhaben eingebunden.

www.fms-ag.de

Pioniergeist im Mittelstand. Anfangs von vielen Marktteilnehmern „belächelt“, wagten sich ab September 2010 die ersten mittelständischen Emittenten auf das Stuttgarter Anleiheparkett. Die erfolgreichen Emissionen der „Mittelstandsanleihenpioniere“ wie beispielsweise die Dürr AG, KTG Agrar AG oder die Nabaltec AG zogen rasch die Aufmerksamkeit der Branche auf sich und motivierten bis heute eine Vielzahl weiterer Emittenten, es ihnen gleich zu tun.

Rasche Vollplatzierungen, Überzeichnungen binnen weniger Stunden und kurzfristige Aufstockungen des Emissionsvolumens aufgrund zu hoher Nachfrage führten zu Beginn zu einem regelrechten Hype um das junge Marktsegment. Banken, Emissionsberater und die deutschen Börsenplätze – aktuell bieten fünf spezielle Segmente für Mittelstandsanleihen an – schufen binnen kürzester Zeit die Rahmenbedingungen, um potentiellen Emittenten aus dem Mittelstand eine Anleiheemission zu ermöglichen.

Nie alle über einen Kamm scheren

Veränderungen im Bankenumfeld (Basel III), das niedrige Zinsniveau sowie die zunehmende Aufgeklärtheit rund um das Thema Mittelstandsanleihe

begünstigten bisher die Emissionen von Anleihen mittelständischer Unternehmen. Die letzten Meldungen in den Medien sind jedoch überwiegend negativ geprägt. Einige mittelständische Emittenten sind während der Anleihelaufzeit in eine wirtschaftliche und somit auch finanzielle Schieflage geraten. Vorwiegend sind bislang Unternehmen aus dem Bereich erneuerbare Energien betroffen, doch beschwerten die negativen Schlagzeilen derzeit den gesamten Markt für Unternehmensanleihen über alle Branchen hinweg.

Es ist jetzt jedoch falsch, alle Emittenten sprichwörtlich über einen Kamm zu scheren und die Mittelstandsanleihe als kurzfristige Markterscheinung analog zum damaligen Neuen Markt zu sehen. Der deutsche Mittelstand bietet eine Vielzahl an gesunden Emittenten.

Freiheit in der Finanzierung

Die Mittelstandsanleihe ist ein probates, wenn auch noch junges, aber essenziell wichtiges Medium zur Finanzierung mittelständischer Unternehmen geworden und hat sich auf dem deutschen Markt etabliert. Insbesondere zur Finanzierung des weiteren Unternehmenswachstums – welches oftmals der Beweggrund für eine Emission ist – bietet eine Anleihe



Es ist falsch, alle Emittenten über einen Kamm zu scheren.

soliden Unternehmen die notwendige Freiheit die Finanzierung des zukünftigen Wachstums optimal zu gestalten. Die Produktparameter (Laufzeit, Kupon, Covenants etc.) sind flexibel gestaltbar und können individuell auf die Emittenten oder auch einzelne Projekte zugeschnitten werden. Dabei dürfen jedoch die Erwartungen des Marktes nicht außer Acht gelassen werden.

Alternative zur Bankfinanzierung

Fakt ist, dass die Finanzierungsform Unternehmensanleihe neben den bereits bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten im Mittelstand angekommen ist, sich etabliert hat und mittelständischen Unternehmen eine weitere Möglichkeit zur Finanzierung des weiteren Wachstums eröffnet.

Eine Mittelstandsanleihe kann sowohl eine Alternative zur klassischen Bankfinanzierung sein, gleichermaßen jedoch auch als ein komplementärer

Finanzierungsbaustein neben weiteren Finanzierungsinstrumenten eingebettet sein. Der Markt sowie die Rahmenbedingungen hierzu sind in den letzten drei Jahren in Deutschland geschaffen worden. Die Börsensegmente sind geboren, die Investoren vorhanden und die ersten Emittenten des deutschen Mittelstands haben rund 5 Mrd. EUR Kredit am Kapitalmarkt aufgenommen.

Jetzt ist es an der Zeit, einen gesunden Reifegrad zu schaffen, zu erhalten und die Qualität innerhalb des Segments nachhaltig zu steigern. Beispielsweise kann durch die Strukturierung von besicherten Projektanleihen eine weitere, für den Mittelstand sehr interessante Finanzierungsmöglichkeit geschaffen werden, die andererseits auch für die Investoren ein attraktives Chancen-Risiko-Profil beinhaltet. ■

— Anzeige —

◆ **Bayerischer Mittelstandspreis 2013**
18. November in München | Maximilianeum



In Bayern gibt es rund 600.000 Unternehmen: vom Gründerbetrieb bis zum weltweit agierenden Mittelständler mit mehreren Tausend Mitarbeitern.

„Das Gespür der Unternehmer für neue Trends und Nischen ist ein Garant für die Erfolge der bayerischen Unternehmen. Herausragende Leistungen des Mittelstands zu ehren, ist eine Aufgabe des Bayerischen Mittelstandspreises“.

Hans Spitzner
Präsident des EWiF - Bayern,
Wirtschaftsstaatssekretär a. D.



**Net gschimpft
is aa scho globt!**

**Wenn Sie so denken –
sind Sie hier falsch!**

Wer jedoch Herausragendes leistet, sollte ruhig einmal gewürdigt werden!

Auch wenn man selbst bescheiden ist: es freuen sich die Familie, die Mitarbeiter, die Kunden, und die Ehrung kann anderen Unternehmern als Ansporn dienen.



Hier sind Sie richtig!

Bewerben Sie sich bis zum 31.10.2013 für den Bayerischen Mittelstandspreis 2013 des Europäischen Wirtschaftsforums e.V. - EWiF



www.ewif.de

Der direkte Weg zu Ihrer Bewerbung



Vielen Dank unseren Partnern für die Unterstützung



Medienpartner

Wachstum über die Börse finanzieren

Mittelstandsanleihen sind mittlerweile ein wichtiges Finanzierungsinstrument für Unternehmen. Für einige würde sich allerdings auch ein Börsengang anbieten. VON **ANDREAS SCHMIDT**

Kapital für Innovationen und Wachstum zu beschaffen, das war die Grundidee der Unternehmensform Aktiengesellschaft. Sie manifestierte sich insbesondere während der Industrialisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Börsen fungierten als Marktplätze, um Kapitalgeber und -nehmer fair und transparent zusammenzuführen. Heute sind Börsengänge für kleinere und mittlere Unternehmen selten. Wie sehr, zeigen schon die Bemühungen, einen neuen „neuen Markt“ zu gründen – als ob die

Börsenabstinenz am fehlenden Segment liege und nicht an den steuerlichen Rahmenbedingungen und den Unwägbarkeiten der Kapitalmärkte in Folge der Finanzkrise.

Erst in jüngster Zeit gibt es für Mittelständler die Alternative, Anleihen über den Kapitalmarkt aufzunehmen. Im Zuge einer breiteren Diversifizierung der Finanzierungsseite bilden diese Mittelstandsanleihen ein wichtiges Instrument für die Unternehmen. Etwa 80 Unternehmen „sammelten“ so in drei Jahren mit etwa 80 Anleihen ein Gesamtvolumen von fast 4 Mrd. EUR ein.

Anleihen als erster Schritt aufs Börsenparkett

Unternehmen wird auch bei Anleihen hohe Professionalität in Reporting und Kommunikation abverlangt, um Investoren zu überzeugen. Ein verhältnismäßig hoher Zinssatz, ein fester Rückzahlungstermin, die Möglichkeit der vorzeitigen Veräußerung über die Börse und ein durch Rating transparentes Risiko machen diese Mittelstandsanleihen für Investoren lukrativ. Viele Unternehmen nutzen sie zur Umschuldung und weniger für Investitionen in die Zukunft. Für vorsichtige Gläubiger kann dies trotzdem interessant sein, vor allem, wenn es sich um keine nachrangigen Anleihen handelt. Bei so manchem auf Wachstum ausgerichteten Unternehmen mit den fast zwangsläufigen kurzfristigen Unwägbarkeiten stellt sich die Frage, ob nicht ein Börsengang die bessere Alternative wäre. Aktionäre sind in der Regel

risikoaffiner und chancengetriebener. Immerhin wird das eine oder andere Unternehmen die Anleihe zu Recht als ersten Schritt an den Kapitalmarkt interpretieren – mit Bastei Lübbe gibt es den ersten Präzedenzfall.

Kapitalmärkte sind sensibel und die Zeitfenster für erfolgreiche Emissionen von Mittelstandsanleihen kurz. Das führt bei einer wachsenden Anzahl an Emissionen zu einer harten Konkurrenzsituation. Nicht alle können voll platziert werden. Die Schere zwischen erwünschtem und tatsächlich erhaltenem Kapital wird immer größer. Aufgrund des relativ hohen, für den Börsenhandel notwendigen Mindestvolumens von 15 Mio. EUR stellen sie darüber hinaus eine hohe Einstiegschürde dar. Es gibt Angebote und Überlegungen, die niedrigere Volumen und eine Platzierungsgarantie mit einem Fondskonzept verbinden – richtig durchgesetzt haben sie sich wohl noch nicht. Die Spielregeln des Kapitalmarktes optimal nutzen – für die Finanzierung des Mittelstandes wäre es ein absoluter Gewinn.

FAZIT

Im globalisierten Wettbewerb müssen Unternehmen innovativ sein und wachsen, das ist keine Frage des Wollens. Die Kapitalbeschaffung über Banken wird in Folge von Basel III und weiterer Regulierungsmaßnahmen mit Sicherheit nicht einfacher, auf jeden Fall teurer. Insofern werden, ja müssen sich eher mehr als weniger mittelständische Unternehmen hier breiter aufstellen. ■



ZUR PERSON

Andreas Schmidt ist Vorstand der Bayerische Börse AG und Geschäftsführer der Börse München. Die Bayerische Börse AG betreibt die öffentlich-rechtliche Börse München, die mehr als 4.000 Kreditinstituten und Emittenten im deutschsprachigen Raum den Zugang zum Primär- und Sekundärmarkt gewährt. Hier werden etwa 14.500 Wertpapiere aus über 60 Ländern gehandelt.

www.bayerische-boerse.de

12. KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

Die Recruiting- und Kontaktmesse für Ihre
Karriere im Familienunternehmen

**Sprechen Sie direkt mit den
Inhabern und Top-Entscheidern**

- Konkrete Stellenangebote
- Internationale Einsatzmöglichkeiten
- Zukünftige Karriereperspektiven

Ausrichter



Wacker Neuson
Group



ENGINEERING LAB
Von Ingenieur
zu Ingenieur

22. November 2013
München

www.Karrieretag-Familienunternehmen.de



Lead-Medienpartner

Süddeutsche Zeitung

Medienpartner

karriereführer



Schirmherrschaft



**Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie**



DER ENTREPRENEURS CLUB



Stiftung
Familienunternehmen

Arzneiwirkung muss sich gut entfalten

Die Erweka GmbH produziert Labor- und Testgeräte für die pharmazeutische Industrie und die Wissenschaft. Zwei Finanzierungen durch die MBG Hessen trugen dazu bei, dass der mittelständische Nischenplayer mit Qualität und Innovationen weiterhin ganz vorne in seinem Markt mitspielt. VON **BERND FRANK**

Wenn eine Tablette zu hart ist, löst sie sich im Magen nicht auf – und die gewünschte gesundheitliche Wirkung bleibt aus. Damit so etwas nicht passiert, gibt es entsprechende Testgeräte. Denn bei Medikamenten geht es nicht nur um die Wirkstoffe, sondern auch darum, wie und in welcher Zeit sie freigesetzt werden und so ihre Wirkung im Körper entfalten.

Die Erweka GmbH im südhessischen Heusenstamm stellt solche Labor- und Testgeräte her – in erster Linie für die pharmazeutische Industrie, aber auch für wissenschaftliche Einrichtungen. Begonnen hatte alles in den 50er Jahren, als man zunächst einmal noch relativ einfache Geräte an Apotheken lieferte. 1967 folgte der Standortwechsel von Frankfurt nach Heusenstamm. 1977 übernahm Werner G. Müller die Firma von der Gründerfamilie. Er ist noch heute Geschäftsführer.

Stärkung des Eigenkapitals

2004 weckte ein Zeitungsartikel über Beteiligungsunternehmen im Mittel-

stand sein Interesse. Da er für sein Unternehmen eine Finanzierung benötigte, suchte er daraufhin Kontakt zur BMH Beteiligungs-Managementgesellschaft Hessen. „Ein wichtiger Aspekt war damals, dass ich mit einer Kapitalaufnahme unsere Eigenkapitalquote stärken wollte“, sagt Müller. Er erfuhr, dass die BMH auch einen Fonds der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Hessen (MBG Hessen) managte. Zum Finanzierungsangebot der MBGGen zählen insbesondere stille Beteiligungen, die einerseits dem Unternehmer in seiner Geschäftspolitik weitgehend freie Hand lassen, andererseits aber Eigenkapitalcharakter haben, dadurch die Bonität verbessern und damit auch die Chancen auf zusätzliches günstiges Fremdkapital erhöhen. Müller vereinbarte 2005 eine stille Beteiligung in Höhe von 500.000 EUR mit zehn Jahren Laufzeit.

„Neben der Stärkung der Eigenkapitalquote ging es uns um die Finanzierung von neuen Geräte-Entwicklungen und die Erweiterung unserer Fertigungskapazitäten – alles in allem um den Erhalt des Standortes in Deutschland gegen die internationale Konkurrenz“, erzählt Müller. Die Geräte von Erweka testen keine flüssigen, sondern nur feste, oral einzunehmende Arzneimittelformen: Tabletten, Kapseln, Dragees, Granulate. Die Testgeräte kosten meist zwischen 2.000 und 50.000 EUR, für das Spitzengerät allerdings muss man etwa 300.000 EUR hinlegen. „Innovationen wie bei diesem Beispiel in der Medizin- bzw. Pharmatechnik sind typisch für das, was wir in der Regel

finanzieren“, erklärt Jürgen Zabel, Geschäftsführer der BMH Beteiligungs-Managementgesellschaft. Die BMH verwaltet bzw. managt insgesamt sieben Fonds, darunter den der MBG Hessen, aus dem die stille Beteiligung für Erweka stammt.

Wachstum und Innovationskraft

„Es dauerte insgesamt etwa drei Monate vom ersten Unternehmervespräch bis zur Vertragsunterschrift und Auszahlung“, erinnert sich Zabel. „Uns haben das kontinuierliche Wachstum sowie die Produktpalette und Innovationskraft des Unternehmens überzeugt, im Übrigen auch die Unternehmerper-

”

Die Entwicklungsperspektiven von Erweka sind aus unserer Sicht sehr gut.

JÜRGEN ZABEL

Geschäftsführer,
BMH Beteiligungs-
Managementgesellschaft

KURZPROFIL

Erweka GmbH

Gründungsjahr: 1951

Branche: Medizintechnik/Pharmazie

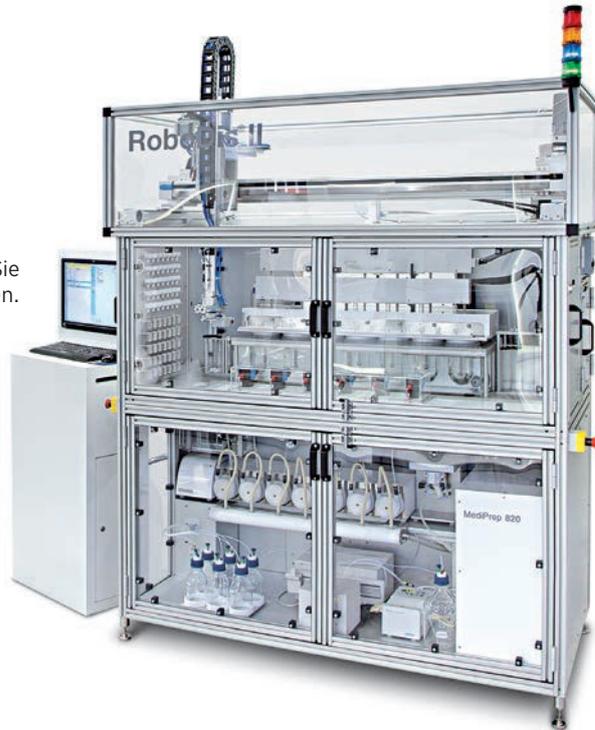
Unternehmenssitz: Heusenstamm

Umsatz 2012: ca. 16,5 Mio. EUR

Mitarbeiterzahl: ca. 100 (weltweit)

www.erweka.com

Labor- und Testgeräte von Erweka: Sie überprüfen die Konsistenz von Tabletten.



sönlichkeit, denn das Vertrauen ist hier sehr wichtig.“ Im Jahr 2010 wurde eine zweite Finanzierung, ebenfalls in Form einer zehnjährigen stillen Beteiligung durch die MBG Hessen, vereinbart: vollhaftendes Kapital, mit Rangrücktritt hinter Bankdarlehen, keine Kündigung mög-

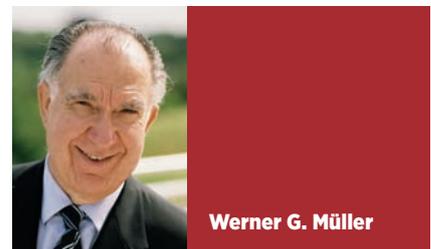
lich in den ersten fünf Jahren, zustimmungspflichtige Entscheidungen nur in sehr engem Rahmen. „Die Entwicklungsperspektiven von Erweka sind aus unserer Sicht sehr gut“, so Zabel. „Wir erwarten weiterhin stetiges Wachstum mit guter Umsatzrendite, die Produkte sind

hochwertig und im Markt gut etabliert.“ Unter den sieben Wettbewerbern in diesem internationalen Nischenmarkt bietet nur Erweka die komplette Produkt- bzw. Gerätepalette an – ein starkes Alleinstellungsmerkmal. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Wir wachsen nicht sehr schnell, aber stetig“

Interview mit **Werner G. Müller**, Geschäftsführer der Erweka GmbH



Werner G. Müller

Unternehmeredition: Herr Müller, wie sehen Sie Ihr Unternehmen momentan im Wettbewerb?

Müller: Wir befinden uns in einem reinen Nischenmarkt. In diesem Markt bieten wir das gesamte Testgeräte-Spektrum für feste Arzneimittel an, sind also Komplettanbieter. Wir wachsen nicht sehr schnell, aber stetig und sind wenig konjunkturabhängig. Allerdings schafften wir 2012 einen Umsatzsprung um 20% auf 16,5 Mio. EUR durch ein paar Großaufträge von namhaften deutschen Unternehmen. Im laufenden Jahr peilen wir einen Umsatz von ca. 17 Mio. EUR an.

Sind Sie weltweit präsent, auch in den großen Wachstumsmärkten?

Ja, wir haben einen Exportanteil von rund 80 Prozent, inklusive der Wachstumsmärkte Asien und Südamerika.

Unsere Kunden, die pharmazeutische Industrie, schließen sich immer mehr zusammen, werden größer. Auf Zulieferseite hat das letztlich eine Ausdünnung zur Folge, und da müssen wir uns behaupten – durch Qualität, Zuverlässigkeit und unseren After-Sales-Service. Deshalb sind auch Innovationen sehr wichtig, die wir durch die beiden MBG-Finanzierungen voranbringen konnten.

Welche Größenordnung hatten die Finanzierungen, und warum haben Sie genau die Form der stillen Beteiligung gewählt?

Mit beiden Finanzierungen zusammen nahmen wir 1,25 Mio. EUR ein, von der zweiten ging ein Teil des Geldes in die Entwicklung unseres vollautomatischen Spitzentestgeräts RoboDis II. Die stillen Beteiligungen bedeuten zum einen mit

zehn Jahren Laufzeit langfristiges Kapital und eine Stärkung unserer EK-Basis. Das stärkt auch unser Rating. Normalerweise wollen Beteiligungsfinanzierer gerne in der Geschäftspolitik mitreden. Aber bei der MBG fühlen wir uns frei und in unseren unternehmerischen Entscheidungen nicht eingeschränkt. Natürlich berichten wir aber über das, was wir vorhaben.

Würden Sie auch mit anderen, privaten Beteiligungsgesellschaften sprechen?

Das ist eine schwierige Frage. Aber im Moment stellt sie sich für uns nicht. Wir sind heute sehr gut aufgestellt und planen den Bau einer neuen Montagehalle mit Labor und Büroräumen und können dies aus Eigenmitteln bezahlen.

Vielen Dank für das Gespräch.

Ein gutes Auge für die Märkte

Mit Produkten und Service rund um die Augen Chirurgie ist die hessische **Polytech Gruppe** einer der führenden Dienstleister für Fachärzte in Deutschland und Europa. Zur Finanzierung des Wachstums hat sie mit der Beteiligungsgesellschaft Odewald KMU einen starken Partner gefunden. VON **NORBERT HOFMANN**

Es ist ein schleichender Prozess. Die Grautöne nehmen zu, die leuchtenden Farben werden weniger und die Welt erscheint wie hinter einem Schleier. Weil im Laufe eines Lebens immer mehr abgelagerte Substanzen die Augenlinse eintrüben, müssten sich spätestens im Alter einige Menschen an den Gedanken einer Erblindung gewöhnen. Der Graue Star, auch Katarakt genannt, ist vor allem eine Alterserscheinung. Doch man kann etwas dagegen tun. Die moderne Chirurgie von heute löst das Problem, indem sie die eingetrübte Linse durch eine leistungsfähige Kunstlinse ersetzt. „Mit rund 850 Tausend Eingriffen jährlich allein in Deutschland ist das die am häufigsten durchgeführte medizinische Operation überhaupt“, sagt Frank Skowronek, einer der beiden Geschäftsführer der Polytech Firmengruppe.

Erfolgreich in Deutschland und Europa
Polytech gilt als ausgewiesener Spezialist für Produkte rund um die Kataraktchirurgie. Ob Intraokularlinsen oder

OP-Sets, ob medizinische Geräte, Spülflüssigkeiten oder Viskoelastika: Unter dem Markennamen Poly steht das Unternehmen Augenärzten mit einem breiten Portfolio zur Seite. Dabei setzen die Hessen auch auf hohe Servicebereitschaft. „Unsere OP-Sets werden nach Kundenvorgaben zusammengestellt und sorgen so für ein Höchstmaß an Effizienz bei den Arbeitsabläufen in der Chirurgie“, sagt Skowronek.

Dem Familienunternehmer Rolf Reese, der Polytech im Jahr 1989 gegründet hat, galt Flexibilität von Beginn an als Trumpf. Die Firmenentwicklung hat alle Erwartungen übertroffen. Bereits zwei Jahrzehnte nach dem Start erzielte das Unternehmen Umsätze von weit über 20 Mio. EUR. Kurz nach der Jahrtausendwende gelang der Markteintritt in Österreich, später sind Polen (2007), Ungarn (2009) und die Schweiz (2012) hinzugekommen.

Beteiligungskapital für Nachfolgeregelung und Wachstum

Wie für viele mittelständische Unternehmer stellte sich jedoch auch für Reese irgendwann einmal die Frage nach der Finanzierung des Wachstums. Sollte er einen Partner mit ins Boot holen? Wie würde das Unternehmen den Sprung in die nächste Generation schaffen? Der Firmenchef hörte sich um, sprach mit Finanzinvestoren. Die Lösung fand er mit der unabhängigen, auf den Mittelstand spezialisierten Beteiligungsgesellschaft Odewald KMU, die ihn vor allem mit ihrer langfristigen Ausrichtung und einem partnerschaftlichen Ansatz überzeugte. Die Beteiligungsgesellschaft wiederum konnte in die gesuchte Kom-

bination aus Wachstumsfinanzierung und Nachfolgelösung ihre langjährige Erfahrung einbringen. „Für uns stellte sich Polytech als sehr gut positioniertes Unternehmen in einem Wachstumsmarkt dar“, sagt Heiko Arnold, Partner bei Odewald KMU. Entscheidend war zudem die Bereitschaft Reeses, am Unternehmen beteiligt zu bleiben und ihm für einen überschaubaren Zeitraum weiter zur Verfügung zu stehen. „Wir haben darüber hinaus ein sehr gutes Management vorgefunden, das ebenfalls zu einer unternehmerischen Beteiligung bereit war“, sagt Arnold.

Hohes Marktpotenzial im Visier

Im Januar 2011 übernahm ein Fonds der Odewald KMU 73% der Anteile am Unternehmen. Gründer Reese blieb mit 15% beteiligt und das Management sowie wesentliche Führungskräfte erwarben die übrigen 12%. Das Ziel war es nun, Polytech zu einer Unternehmensgruppe mit über 50 Mio. EUR Umsatz zu entwickeln. Ein wichtiger Treiber für die Realisierung des organischen Wachstums war und ist dabei die wachsende Zahl älterer Menschen, die ihre Lebensqualität und Gesundheit durch Augenoperationen erhalten wollen. Im Rahmen einer Buy-and-Build-Strategie sollte Polytech zudem in der Lage sein, in einem fragmentierten Markt durch Akquisitionen weitere Marktanteile zu gewinnen.

Strategie erfolgreich umgesetzt

Neben der erfreulichen organischen Entwicklung in den letzten zwei Jahren ist Polytech auf dem angestrebten Wachstumspfad durch den Zusammenschluss mit der in Hamburg ansässigen

KURZPROFIL

Polytech-Domilens-Gruppe

Gründungsjahr: 1989

Branche: Augenheilkunde

Unternehmenssitz: Roßdorf

Umsatz: Mehr als 45 Mio. EUR

Mitarbeiterzahl: 60

www.polytech-online.de

www.domilens.de



Für uns stellte sich Polytech als sehr gut positioniertes Unternehmen in einem Wachstumsmarkt dar.

HEIKO ARNOLD
Partner, Odewald KMU

Domilens GmbH im September dieses Jahres ein gutes Stück vorangekommen. Partner bei der Finanzierung der Transaktion, die noch der Zustimmung der Kartellbehörden bedarf, waren neben Odewald KMU die beiden Hausbanken DZ Bank und Genossenschaftsbank Odenwald, die schon den Kontakt zum Finanzinvestor hergestellt hatten. „Durch den Zusammenschluss mit Domilens verdoppeln wir unsere vertrieb-

liche Präsenz im Markt und können unseren Kunden unter dem Dach der Polytech-Domilens-Gruppe das Beste aus zwei Produktwelten bieten“, sagt Arnold. Als größter herstellerunabhängiger Vertriebskanal in Europa sei man nach dem Zusammenschluss von Polytech und Domilens für jene Hersteller ein wichtiger Partner, die über keinen eigenen Direktvertrieb verfügen. Die „neue“ Polytech-Domilens-Gruppe will

ihren Wachstumskurs in einem dynamischen Markt fortsetzen. Geografisch stehen die Regionen in Nord- und Zentraleuropa auf der Agenda, wobei auch weitere Übernahmen denkbar sind. Geplant ist zudem die Erweiterung des Produktportfolios sowie die Erschließung neuer Kundengruppen in weiteren Fachbereichen der Augenheilkunde. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Wir erleben die Beteiligung als einen sehr partnerschaftlichen Ansatz“

Interview mit **Frank Skowronek**, Geschäftsführender Gesellschafter, Polytech GmbH



Frank Skowronek

Unternehmeredition: Worauf haben der Alteigentümer und Sie als Geschäftsführer bei der Beteiligungsfinanzierung besonderen Wert gelegt?

Skowronek: Polytech ist in der Vergangenheit mit Raten im oberen einstelligen bis unteren zweistelligen Bereich gewachsen. Ein Großteil dieses Erfolgs basiert auf unserer Flexibilität. Der Firmengründer war von Beginn an überzeugt: Schnellboote können wendiger als die Tanker der großen Konzerne auf Kundenwünsche reagieren. Für ihn war es deshalb wichtig, dass die vorhandenen Strukturen langfristig fortgeführt werden. Ich selbst bin ja erst zum Zeitpunkt der Beteiligung im Jahr 2011 zum Unternehmen gestoßen und für mich war die Möglichkeit zur Beteiligung ein

wesentliches Kriterium. Ich wäre sonst gar nicht gekommen.

Was waren die größten Herausforderungen und wie nehmen Sie den Finanzinvestor im laufenden Geschäft wahr?

Neben der Suche nach dem geeigneten Investor bestand die größte Herausforderung darin, sich an bestimmte Reportingprozesse zu gewöhnen. Unser Partner Odewald KMU ist nicht in das operative Geschäft involviert, steht uns aber mit seiner Erfahrung und seinem Netzwerk zur Seite. Aktuell besteht nach dem Zusammenschluss mit Domilens die größte Herausforderung im gleichberechtigten Zusammenführen der beiden Unternehmen. Auch da bekommen wir über den Beirat viel Unterstützung durch Odewald KMU.

Können Sie Unternehmern, die sich in einer ähnlichen Wachstumssituation befinden wie Polytech, einen Rat mit Blick auf die Finanzierung geben?

Bei kleinen und mittleren Unternehmen stellt man oft eine negative Grundhaltung gegenüber Private Equity fest. Das können wir aus unserer Erfahrung heraus überhaupt nicht nachvollziehen. Wir erleben es als einen sehr partnerschaftlichen Ansatz und können diesen Schritt nur empfehlen. Aber ich verstehe auch, dass man sich vor einem Verkauf immer wieder hinterfragt. Man sollte deshalb auch das Gespräch mit Unternehmern suchen, die diesen Schritt bereits getan haben. Odewald KMU hilft hierbei und das wird, wie ich höre, gerne wahrgenommen.

Extrem hohe Leistungsdichte

Wie eine Innovation und Geld zusammenfinden können, zeigt das bayerische Unternehmen Compound Disc Drives: Mit einem neuen Motorenkonzept überzeugte es die Investoren und sammelten mehrere Millionen Euro ein. VON **DR. LORENZ GOSLICH**



Dr. Søren Hein (links) und Dr. Friedrich Böbel: Sie entwickelten einen neuartigen Motor.

KURZPROFIL

Compound Disc Drives GmbH

Gründungsjahr: 2011

Branche: Motorentechnologie

Unternehmenssitz: Starnberg

Mitarbeiterzahl: 14

www.compounddiskdrives.com

Eigentlich war er schon „ausgestiegen“. Friedrich Böbel, Physiker und promovierter Elektroingenieur, hatte eine Topkarriere als Manager hinter sich, als er selbst Unternehmer wurde: Bereichsleiter bei der Fraunhofer-Gesellschaft, Vice President of Production bei Infineon, Mitglied der Zentralen Geschäftsführung bei der Unternehmensgruppe Theo Müller (Müller Milch, Kühllogistik culina, Kunststoffbecher optipack), schließlich Vorstand beim Gartengerätehersteller Gardena, an dessen Management Buy-out er sich beteiligte. Dann hatte er zusammen mit dem ehemaligen McKinsey-Berater Christoph Ballin im oberbayerischen Starnberg ein Unternehmen für moderne, leistungsstarke elektrische Außenborder namens „Torqeedo“ gegründet und sich, als sich Erfolge einstellten, wieder zurückgezogen.

Aber dann traf er den Wissenschaftler Rainer Marquardt. Und der entflammte Böbels unternehmerische Neugier von Neuem. Marquardt, Professor an der Universität der Bundeswehr in München, hatte schon mit diversen Neuheiten für Aufsehen gesorgt. Sein ganzer Stolz galt einem Konzept für einen sogenannten Transversalfussmotor, mit einem sich parallel zur Achse drehenden Magnetfeld, im Gegensatz zu den üblichen Radialfluss-

motoren, bei denen das magnetische Feld senkrecht zur Drehachse steht.

Durchbruch mit neuer Technologie

Unter Physikern wird schon seit vielen Jahren über ein solches Verfahren diskutiert, das jedoch mit konventioneller Technik über lange Zeit kaum herstellbar und viel zu teuer erschien. Marquardt aber war sicher, den Durchbruch geschafft zu haben – mit Hilfe neuer Fertigungstechnologie und Materialien wie etwa der Carbonfasertechnologie und der weichmagnetischen Soft Magnetic Composites (SMC). Böbel war schnell begeistert von diesen Motoren mit extrem hoher Leistungs- und Drehmomentdichte, also deutlich höherem Drehmoment und weitaus mehr Leistung bei substanziell geringerem Gewicht.

Mit der wirtschaftlichen Umsetzung war Marquardt zunächst weniger gut vorangekommen als mit der Technik. Nach der Entwicklung eines Prototyps (2008) hatte er mit einem Unternehmer eine Kooperation vereinbart, aber die Entwicklung wurde nur halbherzig betrieben, und schließlich trennten sich die Partner wieder. Kurz darauf traf der Wissenschaftler Böbel und erzählte ihm von seiner Vision. Der erkannte sofort das große Potenzial und glänzende Anwendungschancen – vor allem bei Elektrofahrzeugen, aber auch



Wir sind bereit, weitere Investoren aus dem Familienumfeld aufzunehmen.

DR. FRIEDRICH BÖBEL

Vorsitzender und Gründer, Compound Disk Drives GmbH

in der Luft- und Raumfahrt, im Bootsbau und bei Windkraftanlagen.

Finanzierung durch einen Autozulieferer

Bald waren sich Böbel und Marquardt einig. In Starnberg, dem Sitz von Torqeedo, wurde das Unternehmen Compound Disk Drives GmbH (CDD) gegründet – an einem Standort mit „geballter Elektromotoren-Kompetenz“, wie Böbel sagt. Mitstreiter fand er in Søren Hein, dem heutigen CEO von CDD, der zuvor

Partner bei Doughty Hanson Technology Ventures war und den er aus seinen Infineon-Zeiten kannte, sowie in Joseph Schnöll, einem Luftfahrt- und Industrie-Ingenieur, der langjährige Erfahrungen aus der Beratung der Automobilindustrie mitbrachte. Er war mit solchen Motorenkonzepten bereits vertraut und ist heute bei CDD für das Business Development zuständig.

Böbel und Hein war allerdings von vornherein klar, dass in diesem Fall andere wirtschaftliche Wege zu be-

schreiten sein würden und dass nicht, wie bei Torqeedo, die Endverbraucher, auch nicht die OEMs, sondern die Zulieferer die entscheidende Rolle bei der Marktdurchsetzung dieser Innovation spielen würden. Tatsächlich konnten sie einen solchen von der Idee überzeugen – sogar einen der großen, international bedeutenden Automobilzulieferer. Zwei von dessen Vorständen haben sich der Sache offenbar auf recht unbürokratische Weise angenommen: Ihr Unternehmen →

Anzeige

Informationen und Anmeldung unter
www.convent.de/mut
oder telefonisch 0 69 / 79 40 95 65

CONVENT.de
MITTELSTANDSTAGE

10. Mitteldeutscher Unternehmertag

9. Dezember 2013 | The Westin Hotel Leipzig

Themen (Auszug)

- Unternehmensnachfolge gestalten nach der Bundestagswahl
- Exportnation Deutschland – Erfahrungen eines Weltmarktführers aus Leipzig
- Lateinamerika – ein interessanter Partner für deutsche Unternehmen
- Sind Ihre IT-Kosten zu hoch? 10 Tricks für den Mittelstand, die IT-Kosten nachhaltig zu senken

Partner des Unternehmertags



engagiert sich mit einem ansehnlichen einstelligen Millionenbetrag. So ist es gelungen, die junge Firma von ihrer Gründung an komplett mit Entwicklungsaufträgen zu finanzieren.

Cofinanzierung durch ein Family Office

Weitere finanzielle Unterstützung kam durch die Vermittlung der Investmentbank FCF Fox Corporate Finance GmbH hinzu, die mittelständische Unternehmen sowie schnell wachsende Hightech-Firmen bezüglich Finanzierungstransaktionen mit institutionellen Investoren sowie Family Offices und vermögenden Privatpersonen berät. Sie konnte ein Family Office gewinnen, dem die Neuheit ebenfalls ein Investment wert ist. FCF-Chef Arno Fuchs und Böbel hatten sich eher zufällig kennengelernt, und der Investmentbanker erkannte schnell das „gigantische“ Potenzial des neuen Motorenkonzepts. Aber erst einmal musste, wie immer in solchen Fällen, viel Arbeit erledigt werden: Marktanalyse, Durchleuchtung der Wettbewerbssituation, Bewertung. „Man muss ja auf die Fragen von Investoren Antworten geben können“, sagt Fuchs.

Auf dieser Grundlage ging es an die Hauptaufgabe, für die sich Fuchs als Banker und Berater den Unternehmen gegenüber verantwortlich fühlt: Eine Finanzierung muss zustande kommen. Sechs bis neun Monate setzt er für diesen „komplexen Suchprozess“ durchschnittlich an, der durchaus voller Hürden stecken kann. Denn die Family Offices, Private-Equity-Investoren und Venture-Capital-Geber gehen recht unterschiedlich vor. Gerade alteingesessene Family Offices sind vielfach konservativ orientiert, sagt Fuchs: „Sie kaufen überwiegend Immobilien und Staatsanleihen.“ Frustrierende Momente bleiben dabei selten aus, wie er gesteht. Etwa

”

Wir sind dabei, die Belegschaft unserer Firma zu verdoppeln.

DR. FRIEDRICH BÖBEL

Vorsitzender und Gründer,
Compound Disk Drives GmbH

wenn man denkt, es passt perfekt, und man dann doch eine Absage bekommt. Offener für neue Ideen zeigen sich eher jüngere Investoren. Nicht zuletzt persönliche Aspekte spielen eine entscheidende Rolle. Böbel und Hein scheinen da gute Karten gehabt zu haben: Sie haben nach Einschätzung von Fuchs „ein cleveres und durchsetzungsfähiges Team“ aufgebaut. Für visionäre Themen wie im Fall von Compound Disc ist ihm am liebsten ein Unternehmer, der eine Chance erkennt und schnell entscheidet, „ohne dass er gleich eine Due-Diligence-Prüfung macht und sein Investment-Komitee mitbringt“.

Gespräche mit weiteren Kapitalgebern

Aber letztlich ist es gelungen, wenn auch wohl noch mehr Finanzbedarf besteht. „Wir sind bereit, weitere Investoren aus dem Familienumfeld aufzunehmen“, sagt Böbel. Ein wenig Unabhängigkeit wäre auch dem CEO Hein offenkundig nicht unlieb: „Für bis zu 10 Mio. EUR sind wir für den richtigen Investor offen.“ Mit zwei weiteren potenziellen Kapitalgebern sei man zurzeit im Gespräch.

Seine Entwicklungsarbeiten aber treibt das Starnberger Team eigenständig voran. „Wenn man viel zu bieten hat“, sagt Böbel selbstbewusst, „reden einem die anderen wenig rein.“ Sonderrechte habe man nur zum Schutz der Kapitalanteile gewährt: „Alle anderen Bedingungen haben wir rausgestrichen.“ Ein Vetorecht habe man den Kapitalgebern nur in bestimmten Fällen zugestanden, so etwa für den Fall eines Patentverkaufs.

Auf hohe Leistungsdichte wird auch personell Wert gelegt. 14 Mitarbeiter sind schon eingestellt worden, weitere Fachkräfte – von Maschinenbauern über Elektroingenieure bis zu Programmierern – werden ständig gesucht. Böbel und Hein haben sichtlich Freude an diesem Neuaufbau gefunden: „Wir sind dabei, die Belegschaft unserer Firma zu verdoppeln.“ ■

redaktion@unternehmeredition.de



Neuer Elektromotor: Der Rotor besteht aus einer dünnen Scheibe zwischen zwei Statoren.

Jetzt testen!

Venture Capital für Ihr Handgepäck

- Alle Ausgaben auch offline lesen
- Multi-Media-Inhalte genießen
- Stets die neueste Ausgabe erhalten
- Als Einzelheft oder im kostengünstigen Abo

**Entdecken Sie das
VentureCapital Magazin für Ihr iPad**



Leben retten per Knopfdruck

Mit einem Darlehen aus dem ERP-Innovationsprogramm der KfW hat die bayerische **Inotech-Gruppe** ein Gerät entwickelt, das im Notfall automatisch das Herz massiert.

Die Entwicklung des „Cardio First Angel“ war aufwändig und zeitintensiv. VON **BERND FRANK**

Technologische Innovationen bringen Unternehmen im Wettbewerb voran. Sie bringen Wachstum und häufig neue Kunden. Die Inotech-Gruppe im bayerischen Nabburg (nördlich von Regensburg) hatte 2006 beschlossen, sich breiter aufzustellen und die starke Abhängigkeit von der Automobilbranche zu reduzieren. „83% unseres Umsatzes machten wir damals mit Kunden aus der Automobilindustrie“, erzählt Geschäftsführer Josef Gleixner. „In den Jahren danach haben wir mit neuen Produkten insbesondere in die Bereiche Medizintechnik und Verpackungsindustrie diversifiziert.“

Autoschlüssel und Creme-Spender

Inotech stellt eine Reihe verschiedener Produkte aus Kunststoff her. Darunter sind auch solche, die jeder aus dem alltäglichen Gebrauch kennt, etwa Gehäuse und Ladestationen von Schnurlos-Telefonen (für die Fa. Gigaset), Autoschlüsselgehäuse, Funkschlüssel (für den Autokonzern VW), Teile der Armaturenverkleidung sowie Bedien-

elemente (inkl. Regler) für Armaturen und Mittelkonsolen in Pkw, (Airless-) Spender und Tiegel für Kosmetika und Cremes. Auch Heizungssteuerungen aus Kunststoff beispielsweise für die Fa. Viessmann gehören zum Sortiment. Kunststofftechnik, Werkstoffe, Oberflächenveredelung usw. sind die Bereiche, in denen Inotech tätig ist. „Die Gemeinsamkeit ist: Es sind alles Produkte aus Kunststoff, die wir herstellen, aber auch lackieren oder bedrucken“, erklärt Gleixner. Er hatte sich vor seiner Tätigkeit für Inotech zunächst 1986 mit einem Ingenieurbüro für Produktentwicklung (u.a. Beatmungssysteme, Urologieprodukte) selbstständig gemacht und gründete anschließend im Jahr 1990 die Inotech-Gruppe.

Neues Herzdruckmassagegerät

Das Unternehmen ist seither peu à peu gewachsen und zählt heute ca. 330 Mitarbeiter. Für die jüngste Innovation – das Herzdruckmassagegerät „Cardio First Angel“ – war eine aufwändige Entwicklungsarbeit nötig. Das Gerät ist etwa so groß wie ein kleiner Teller (Durchmesser ca. 10 bis 15 cm) und mit seiner einfachen Bedienbarkeit für den Arzt, Sanitäter oder Ersthelfer gedacht. Für die Umsetzung der patentierten Idee suchte das Unternehmen Kapital. Für die meisten Mittelständler ist die Hausbank erster Ansprechpartner bei Finanzierungsvorhaben; sie hilft dabei, ein passendes Förderprogramm auszusuchen und die Finanzierung zu strukturieren. Das Förderangebot in Deutschland und in der EU ist in den vergangenen Jahren noch breiter geworden.

Bei Gleixners Gesprächen mit seiner Hausbank, der Commerzbank, schlug ihm sein Firmenkundenberater Ende 2012 ein Förderinstrument der KfW Bankengruppe vor: das ERP-Innovationsdarlehen, das exakt zu seinem Vorhaben passte. „Anfang 2013 erhielten wir die Finanzierung, und zwar zu einem sehr guten Zinssatz“, erzählt Gleixner. Das Darlehen in Höhe von 1 Mio. Euro wurde durch die Commerzbank ausgereicht.

Zweckgebundene KfW-Mittel

Das ERP-Innovationsprogramm der KfW ist strikt zweckgebunden und richtet sich an Unternehmen mit einem

”

Anfang 2013 erhielten wir die Finanzierung zu einem sehr guten Zinssatz.

JOSEF GLEIXNER
Geschäftsführer
Inotech-Gruppe

KURZPROFIL

Inotech Kunststofftechnik GmbH

Gründungsjahr: 1990

Branche: Kunststofftechnik

Unternehmenssitz: Nabburg (Bayern)

Umsatz 2013: ca. 31 Mio. EUR

Mitarbeiterzahl: ca. 330

www.inotech.de



Cardio First Angel: Ersetzt die klassische Herzmassage.

Jahresumsatz von maximal 500 Mio. EUR, wie Veit Schweiger erklärt. Er ist bei der Mittelstandsbank der Commerzbank Spezialist für Fördermittel und kennt Inotech bereits als langjährigen Kunden seiner Bank. „Immer wenn wir der Meinung sind, es passt, sprechen wir unsere Kunden aktiv auf mögliche Förderprogramme an“, fügt Schweiger hinzu. Mittlerweile gibt es mehr als 3.000 Förderprogramme in Deutschland. Sich durch den Dschungel zu kämpfen, ist häufig schwierig.

„Unser Vorteil ist die Schnelligkeit. Mit unserer internen Software erkennen wir sehr schnell die Ansprüche des Kunden“, sagt Schweiger. Die Zinshöhe ist insbesondere abhängig von Sicherheiten und Bonität. Bei durchschnittlicher oder besserer Bonität und mit Besicherung kann ein Unternehmen derzeit einen langfristigen Darlehenszins von zwei Prozent oder knapp darunter erlangen.“

Da bis zu zwei Jahre lang keine Bereitstellungsprovision gezahlt werden

muss, kann sich ein Unternehmen einen künftigen Liquiditätspuffer zum günstigen Zins von heute verschaffen. „Wichtig ist, dass das Geld für eine Innovation – ein betriebsinternes Produkt oder eine Verfahrensinnovation – verwendet wird“, ergänzt der Fördermittel-Spezialist. „Dabei muss man die entsprechende Definition der KfW im Auge behalten. Der Personalaufwand für Forschung und Entwicklung wird mitfinanziert.“

redaktion@unternehmeredition.de

„Wir wollen den Markt in Südosteuropa und der Türkei besser erschließen“

Interview mit **Josef Gleixner**, Geschäftsführer Inotech-Gruppe



Josef Gleixner

Unternehmeredition: Herr Gleixner, warum haben Sie das Innovationsdarlehen aus KfW-Mitteln in Anspruch genommen?

Gleixner: Wir können nicht alles aus unserem Cashflow heraus finanzieren. Frisches Eigenkapital war nicht notwendig, da unsere Eigenkapitalquote mit rund 30% schon recht gut ist. Bei dem Innovationsdarlehen ist neben dem günstigen Festzins für uns sehr vorteilhaft, dass es zehn Jahre Laufzeit hat und davon die ersten beiden Jahre tilgungsfrei sind. Das Geld benötigten wir für die Entwicklung des „Cardio First Angel“ zur Marktreife.

Was ist das für ein Gerät?

Das ist ein Herzdruckmassagegerät

erstmals für den Endverbraucher – gedacht für den Schnelleinsatz in Notsituationen, um die Zeit bis zum Eintreffen eines Arztes oder Krankenhelfers zu überbrücken. Denn die ersten Minuten nach einem Herzstillstand sind entscheidend und eine richtig ausgeführte Herzdruckmassage kann lebensrettend sein. Wir versprechen uns davon eine Umsatzsteigerung um mindestens zehn Prozent.

Welche Rolle spielt der Export für Inotech?

Wir machen ca. 90 Prozent unseres Umsatzes in Deutschland, der Exportanteil liegt also nur bei zehn Prozent. Allerdings

exportieren unsere Abnehmer einen Teil unserer Produkte. Zudem: Wir haben in Tschechien schon seit 1994 einen eigenständigen Betrieb – also nicht einfach nur eine verlängerte Werkbank. Wir lackieren und montieren dort in größerem Stil.

Was sind Ihre nächsten Pläne?

In den nächsten drei Jahren wollen wir um ca. zehn Prozent jährlich wachsen – aufgrund unserer Auftragslage und neuer Produkte ist das zu schaffen. Und wir möchten uns über einen Zukauf vergrößern, werden in Kürze in Bulgarien eine Fertigung eröffnen, um den Markt in Südosteuropa und der Türkei besser zu erschließen.

Neue Maßstäbe setzen

Als Spezialist für Lösungen zum Korrosionsschutz ist die Pfinder KG ein gefragter Partner der Automobilindustrie. Mit seinem neuen Projekt „Korrosionsschutz Engineering“ strebt der schwäbische Hidden Champion nun eine weltweit einzigartige Erweiterung seines Leistungsspektrums an. VON **NORBERT HOFMANN**

Wet Nellie“ ist wieder da! Das vor mehr als 30 Jahren vom Autohersteller Lotus gefertigte Sondermodell für den Bond-Film „Der Spion, der mich liebte“, mit dem 007 auf Straßen und unter Wasser unterwegs war, ist wieder aufgetaucht. Über den Grad der Verrostung ist zwar nichts bekannt. Bei einer Auktion in London aber hat „Nellie“ gerade ansehnliche 600.000 EUR gebracht und ist damit ein – wenn auch extravagantes – Beispiel dafür, dass Oldtimer auf wachsende Wertschätzung stoßen. Und die nächste Generation der Fans kann mit reichlich Nachschub rechnen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass allen voran die Premiumhersteller nach einer immer längeren Lebensdauer ihrer Fahrzeuge streben. Ein Gutteil dazu tragen die Produkte und Lösungen der Pfinder KG in Böblingen bei. In den Anfängen war das im Jahr 1884 gegründete Unternehmen württembergischer Hoflieferant von Fetten für die Riemen und Hufe der königlichen Gespanne. Heute ist der Mittelständler noch immer in Familienbesitz und mit seinen innovativen, hochwertigen Korrosions-Wachsproduk-

ten für die Automobilindustrie Weltmarktführer. „Unsere Passion ist die Werterhaltung. Wir wollen im Dienste unserer Kunden das Leben von Fahrzeugen so lange wie möglich verlängern“, sagt Rudolf Neidert, Sprecher der Geschäftsführung.

Know-how für die Automobilindustrie

Die Produkte von Pfinder entfalten dort ihre Wirkung, wo Fahrzeugbesitzer nicht so genau hinsehen. Ob Türschweller, Motorhaube oder Kofferraumdeckel: An vielen Stellen des Autos befinden sich Hohlräume, in die Feuchtigkeit eindringt. Mit der Versiegelung durch hochwertige Wachse kann man der Rostgefahr entgegenwirken und damit Unfallrisiken senken sowie die Lebensdauer der Fahrzeuge erhöhen. „Damit helfen wir den Automobilherstellern auch dabei, die im Wettbewerb so wichtigen Garantien gegen Durchrostung auf viele Jahre zu gewähren“, sagt Neidert. Wertvolle Unterstützung bietet die Pfinder KG der Branche darüber hinaus über ihr Geschäftsfeld der zerstörungsfreien Werkstoffprüfung. Solche Prüfungen haben einen hohen Stellenwert, weil schon ein Defekt an kleinen Ventilen oder Kolben in hochkomplexen Motoren zu immensen Schäden führen kann. Mit den dafür entwickelten chemischen Verfahren und Produkten hat es Pfinder zum europäischen Marktführer gebracht.

Innovation im Dienste des Kunden

Der Erfolg des Unternehmens basiert auf der ständigen Suche nach Verbesserungen und dem Erfahrungsaustausch mit den Kunden. „Als Marktführer wol-

len wir neben der Weiterentwicklung der Produkte auch in der Applikation des Korrosionsschutzes bei den Herstellern ein Höchstmaß an Effizienz bei niedrigen Kosten erreichen“, sagt Neidert. An Herausforderungen mangelt es nicht. So muss das Einbringen von Wachversiegelungen auf die Konstruktion der Fahrzeuge abgestimmt sein. Ebenso sind elektrochemische Reaktionen zu beachten, weil Korrosion etwa auch beim Aufeinandertreffen von edlen und unedlen Metallen entsteht. Um bei all diesen Prozessen für noch mehr Unterstützung zu sorgen, hat Pfinder jetzt innerhalb seiner F&E eine neue Abteilung für das „Korrosionsschutz Engineering“ gegründet. „Wir wollen damit den Kunden in seinen Fertigungsentstehungsprozessen noch viel früher beraten und ihm Engineering Service so anbieten, dass er den optimalen Korrosionsschutz für seine Fahrzeuge von Beginn an in die Umsetzung nehmen kann“, sagt Neidert. Im Kern ist mit dem Projekt das langfristige Ziel verbunden, Korrosionsschutz zu berechnen und zu simulieren. „Dazu ist heute am Weltmarkt noch niemand in der Lage, wir wollen es bis etwa 2020 können“, sagt Neidert.

Erfolgsfaktor Mensch

Mit Blick auf den Aufbau der neuen Abteilung beschloss Pfinder, eine fachlich versierte Persönlichkeit ins Unternehmen zu holen. Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten sicherte man sich die Unterstützung durch die in München ansässige Personalberatung Liebe Sutor Gawlowski. Das enorm hohe Anforderungsprofil war nach gemein-

KURZPROFIL

Pfinder KG

Gründungsjahr: 1884

Branche: Automobilzulieferer, Chemie

Unternehmenssitz: Böblingen

Mitarbeiterzahl: 120

Umsatz 2012: k.A.

www.pfinder.de



Rudolf Neidert, Sprecher der Geschäftsführung von Pfinder: Er will seine Kunden künftig noch besser beraten.



Pfinder KG in Böblingen: Hier entstehen die Innovationen des Unternehmens.

samer Analyse klar umrissen. „Der Kandidat sollte den Aufbau wie die fachlichen Herausforderungen der Abteilung persönlich verantworten, aber auch mit Blick auf die Anliegen der Automobilhersteller Beratungskompetenz mitbringen und Verantwortung übernehmen“, berichtet Personalberater Adrian Gawlowski. Unverzichtbare Voraussetzungen waren Fach- und Methodenkompetenz im Bereich der karosserienahen Automobilentwicklung und -fertigung ebenso wie profunde Kenntnisse in der numerischen Simulation. Nicht minder wichtig: Ein akademischer Hintergrund und Erfahrungen in der Luft- und Raumfahrttechnik oder bei Werkstoffthemen. „Der Kandidat sollte zudem ein Generalist sein, der neben den visionären Fähigkeiten in seinem Aufgabengebiet den Umgang mit den Hardware- und Softwarewerkzeugen beherrscht“, betont Neidert. Einen hohen Stellenwert hatten nicht zuletzt ausgezeichnete Führung- und Managementfähigkeiten. „Das Know-how von Pfinder basiert zu einem Gutteil auf dem Wissen der hochqualifizierten Mitarbeiter. Um auf dieses diskrete Wissen punktuell zuzugreifen und so relevante Inhalte für die Simulations-Generierung zu gewinnen, muss man die Mitarbeiter begeistern können“, sagt Gawlowski.

Professioneller Suchprozess

Die Personalberatung identifizierte in enger Abstimmung mit dem Unternehmen zunächst einen Kreis von 15 bis 20 Kandidaten, ehe mit zehn von ihnen detaillierte persönliche Gespräche geführt wurden. Gawlowski erstellte daraufhin jeweils eine Bewertungsmatrix, die seinen subjektiven Eindruck widerspiegelte. Sie wurde objektiviert durch Referenzeindrücke von ehemaligen Geschäftsführern, Vorgesetzten und Kunden der Kandidaten. Nach dieser zudem von psychoanalytischen Verfahren flankierten Runde wurde eine Empfehlung von vier Kandidaten kommuniziert, mit denen in enger Zusammenarbeit mit Geschäftsführung und Entwicklungsabteilung im Unternehmen vor Ort Gespräche geführt wurden. Nach einer letzten Runde mit zwei Kandidaten unter Beisein des gesamten operativen Management-

Teams und insgesamt nicht ganz drei Monaten war schließlich die geeignete Person gefunden.

Ausblick

Die Entscheidung für die Innovation trägt dazu bei, dass Pfinder seine Produkte noch gezielter entwickeln und das Leistungspaket für die Kunden erweitern kann. Neben dem langfristigen Ziel der Korrosionsberechnung zeichnen sich schon jetzt Zwischenziele zur Optimierung von Materialien, Energiekosten, Emissionen und Applikationen ab. Bereits angelaufen ist ein erstes durch deutsche Fördermittel gefördertes Projekt. Parallel dazu treibt der schwäbische Hidden Champion, der über Europa hinaus mit eigenen Niederlassungen in den USA und China präsent ist, die Weiterentwicklung der globalen Basis voran. ■

redaktion@unternehmeredition.de



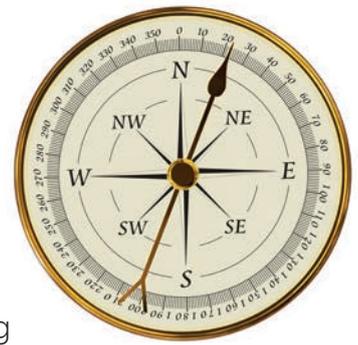
Wir wollen das Leben von Fahrzeugen so lange wie möglich verlängern.

RUDOLF NEIDERT

Sprecher der Geschäftsführung bei Pfinder

Korrektur oder Klettertour?

Immer wenn ein Aktienmarkt neue Rekordstände erklimmt, taucht die Frage nach der Bewertung auf. Ist der DAX mittlerweile teuer, nur weil er jenseits von 8.600 Zählern notiert? Kurzfristig mag eine Korrektur nachvollziehbar sein, langfristig spricht jedoch gerade die Bewertung für eine Fortsetzung der Klettertour. **VON TOBIAS KAROW**



Der aktuelle Marktreport der in Oberursel ansässigen StarCapital macht vor allem die langfristige Chance an den Aktienmärkten zum Thema. Zunächst kann der DAX aufgrund seiner Konzeption als Performance-Index, in den Dividendenzahlungen mit einfließen, nicht mit anderen Börsenbarometern verglichen werden. Denn so gut der DAX dadurch dasteht, so anders ist das Bild bei manchen Kursindizes. Nikkei, S&P und EuroStoxx tendieren zum Beispiel teilweise um knapp 50% (Nikkei 225, EuroStoxx) unter ihrem Hoch aus dem Jahr 2000. Selbst die 500 amerikanischen Standardwerte brauchen noch einmal gut 30% Kurszuwachs, um ihre Höchststände von damals zu egalisieren. Angesichts dessen relativieren sich schnell Allgemeinplätze, wonach Aktien per se teuer sind. Allerdings reicht allein ein Blick auf vier Standardmärkte nicht aus. Denn S&P oder Nikkei liegen vom Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) her tatsächlich in einem Bereich jenseits von Gut und Böse.

KGV 10 als Richtschnur

StarCapital arbeitet an dieser Stelle mit einem zyklisch bereinigten KGV von 10. Hier werden die inflationsbereinigten Gewinne der Unternehmen der letzten zehn Jahre auf das aktuelle Kursniveau bezogen. Demnach versprechen nur Märkte große Kursgewinne, deren KGV 10 kleiner 8 oder zumindest zwischen 8 und 16 rangiert. S&P und Nikkei fallen hier klar heraus. Aktienmärkte, die danach interessant erscheinen, sind beispielsweise jene in Italien, Russland,

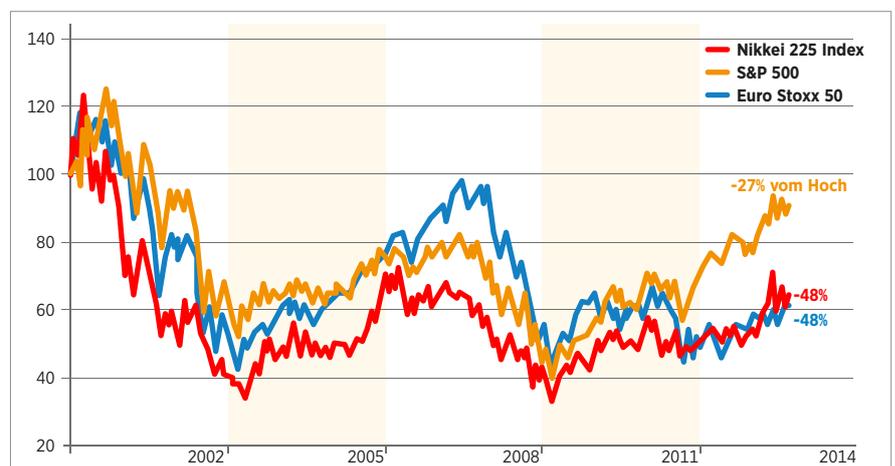
Ungarn, Österreich und Spanien. Interessant ist, dass derlei auch zutrifft, wenn das Kurs-Buchwert-Verhältnis als Indikator herangezogen wird. In beiden Kategorien sind genannte Aktienmärkte günstig, aber auch Börsen wie die in Brasilien, Portugal oder der Türkei erscheinen kaufenswert. Wer also nach Alternativen zum DAX oder zum EuroStoxx sucht, der dürfte in genannten Aktienmärkten fündig werden. Die Ballung dessen verleitet StarCapital gar zu der Überschrift, wir stünden vor einem Jahrzehnt der Aktie.

Korrektur als Kaufgelegenheit?

Anfangs scheint das vielleicht etwas überzogen, aber die Vielzahl an interessanten und zugleich günstig bewerteten Anlagealternativen am Aktienmarkt lässt diese kleine Provokation in einem ganz anderen Licht erstrahlen. Immerhin suchen Anleger ja nach Al-

ternativen zu ihren Festverzinslichen, und womöglich werden sie auf breiterer Basis fündig als gedacht – nur eben am Aktienmarkt. Ob dieser kurzfristig noch einmal einen Rücksetzer auf dem Parkett fabriziert oder nicht, das dürfte hierbei weniger entscheidend sein. Sollte das aber passieren, sollten Investoren, so jedenfalls liest sich die Analyse von StarCapital, ihre Umschichtungsbemühungen raus aus Anleihen und rein in Aktien tendenziell verstärken. Denn so ein Jahrzehnt der Aktie ist lang, aber Korrekturen wird es nicht zu jedem Zeitpunkt geben. Und der Gewinn liegt ja bekanntlich im Einkauf. Irgendwann kaufen Anleger Aktien zu teuer ein. Derzeit aber sind die Bewertungen mancher Börsen allem Augenschein nach so, dass Chancen die Risiken überwiegen. Trotz oder auch gerade weil eine Korrektur kurzfristig auf die Agenda rücken könnte. ■

Leitbörsen deutlich unter Allzeithochs



Quelle: Datastream per 13.09.2013, Wertentwicklung in EUR

Foto: PantherMedia / Tomislav Zivkovic

Smart Investor

**3 MAL GEGEN
DEN MAINSTREAM**

Smart Investor
Das Magazin für den kritischen Anleger

Smart Investor
Weekly

SmartInvestor.de



**10 Jahre Smart Investor
Jubiläumsabo**

Online smart-i.de/10Jahre
Tel./ Fax **089/2000 339-0/ -38**
Mail abo@smartinvestor.de



- ✓ 3 Ausgaben gratis
+
- ✓ Buchgutschein im Wert von 15 EUR
(bei Wandlung in ein Jahresabo)



**Lernen Sie eine Sicht der Dinge kennen,
die Sie im Mainstream nicht finden werden.**



„Mittelfristig ist noch Luft nach oben“

Im Interview spricht Georg Graf von Wallwitz über die weitere Entwicklung an den Märkten, seinen Fonds Phaidros – Conservative A und wie er Investments auswählt. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Herr von Wallwitz, der DAX steht momentan auf dem Allzeithoch. In Anbetracht der Schuldenkrise in der Eurozone ist das erstaunlich. Wie geht es weiter?

Graf von Wallwitz: Das ist immer eine Frage des Zeithorizonts. Kurzfristig könnte es zu einer Konsolidierung kommen. Mittelfristig ist allerdings noch Luft nach oben. Wir gehen von einer konjunkturellen Erholung in Eu-

ropa aus, und auch für unseren zweitwichtigsten Markt, die USA, sind wir optimistisch. Die Bewertungen der Unternehmen sind nicht außerordentlich hoch und die Gewinne der Unternehmen weiterhin stabil. Allenfalls in China wird das Wachstum etwas nachlassen. Wir schätzen die Wachstumsraten dort zwischen drei und vier Prozent ein. Der Markt geht eher von sieben bis neun Prozent aus.

Immer wieder kommen negative Meldungen aus Frankreich. Einige Investoren meiden das Land. Sie nicht?

Die Franzosen haben noch einen langen Reformweg vor sich. Ein Eurokrisenszenario, vergleichbar mit der Situation in Spanien, haben wir für das Land allerdings nicht.

Führt die US-Notenbank die lockere Geldpolitik fort und kauft weiterhin Staatsanleihen auf?

Bereits mit der Ankündigung, dass die Anleihekäufe zurückgefahren werden sollen, sind die Zinsen geklettert. Das Zinsniveau hat sich stabilisiert, die zehnjährigen Staatsanleihen liegen momentan wieder bei drei Prozent. Bei der dortigen Arbeitslosenquote und dem Wirtschaftswachstum ist das eine sinnvolle Größe. Viele hat der Anstieg auf dem falschen Fuß erwischt. Prominentestes Opfer war der Bondmanager Bill Gross. Das Tapering, also das schrittweise Zurückfahren der Anleihekäufe, ist jetzt weniger notwendig geworden.

In Ihrem Fonds Phaidros Funds – Conservative A haben Sie derzeit rund 15% Aktien. Zu wenig?

Damit sind wir schon am oberen Rand dessen, was wir in Aktien investieren können. Der Fonds ist für Anleger, die keine hohen Schwankungen haben möchten. Die Aktien dienen eher der Diversifikation. Wenn die Aktienkurse steigen, fallen oft die Renten und umgekehrt.

Wie ist der Rest des Fonds bestückt?

Zum größten Teil aus Anleihen. Wir halten kaum Staatsanleihen, sondern überwiegend Unternehmensanleihen. Hauptsächlich investieren wir in Bonds aus dem Hochzinsbereich, unterhalb des Investmentgrades von BBB-. Vor allem in Kerneuropa sehen wir uns nach Anlagealternativen um. Allerdings investieren wir nicht in Spanien.

Für welchen Anleger ist der Fonds interessant?

Für den konservativen Anleger, der sein Geld zusammenhalten und einen hohen Anteil an Anleihen halten möchte. Ich persönlich würde mehr Aktien halten. Das ist aber Geschmackssache und eine Frage des Risikos, das man eingehen möchte.

Welche Branchen trifft es besonders hart, wenn das Wirtschaftswachstum in China nicht mehr so stark ist?

Das trifft vor allem den Maschinenbau. Das heißt aber nicht, dass dessen Geschäft schrumpft, sondern dass die Wachstumsraten etwas zurückgehen.

Wie wählen Sie denn Ihre Werte aus?

Wir machen das Top-down. Wir schauen uns zu allererst die quantitativen Parameter der Volkswirtschaften und der Branchen an und bilden uns eine Meinung über die Asset Allocation.



ZUR PERSON

Dr. Georg Graf von Wallwitz CFA, geboren 1968 in München, studierte Mathematik und Philosophie in England und Deutschland, war Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes und ging nach seiner Promotion als Visiting Fellow nach Princeton. Seit 2004 ist er als Mitinhaber der EYB & WALLWITZ Vermögensmanagement GmbH selbstständig. Dort verantwortet von Wallwitz gemeinsam mit seinem Partner Ernst Konrad das Fondsmangement der vermögensverwaltenden Phaidros Funds.

www.eybwallwitz.de

Dann analysieren wir die Einzeltitel und deren Kapitalstruktur, bei einigen Unternehmen die Eigenkapital- und die Fremdkapitalseite. Bei manchen Konzernen ist eher die Aktie, bei anderen die Anleihe interessant. Wir haben eine Value-Ausrichtung und kaufen in den seltensten Fällen spekulative Aktien.

Gibt es Ausnahmen?

Wir haben uns etwa Amazon ins Depot gelegt. Die Aktie hat zwar ein Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) von 100, allerdings machen wir in diesem Fall eine Ausnahme. Das Unternehmen könnte deutlich höhere Margen erzielen, wenn es wollte. Dann wäre auch das KGV deutlich niedriger. Allerdings investiert der Internetriese jeden Cent, den er verdient, in die Infrastruktur. Damit schafft er sich eine Stellung, aus der er kaum mehr zu verdrängen ist. Diese In-

frastruktur und Lieferkette nachzubauen, ist extrem schwer. Auf absehbare Zeit wird Amazon der Konzern bleiben, der am schnellsten und am günstigsten liefert.

Wählen Sie die Anleihen in ähnlicher Form aus?

Zunächst geht es um die Zinstendenz. Es stellt sich die Frage, ob wir eher am langen oder am kurzen Ende investieren. Wir schauen uns dann an, wie das Risiko bezahlt wird. Das Zinsniveau spielt dabei die größte Rolle.

Warum sollten Unternehmer in Ihren Fonds investieren?

Weil ich auch Unternehmer bin, und weil wir uns nicht an einer Benchmark orientieren. Das ist Arbeitnehmerdenke. Die Unternehmer bei uns sind die Fondsmanager. Sie halten die Anteile.

Wir sind eine der wenigen Firmen, in denen das so ist.

Wie viel Geld investiert der durchschnittliche Anleger in Ihre Fonds?

Das Volumen dürfte durchschnittlich rund 50.000 EUR betragen. ■

schorr@unternehmeredition.de

KURZPROFIL

Phaidros Fund – Conservative A

Anlage: Anleihen, Aktien

ISIN: LU0504448563

Auflegung: 09.06.2010

Performance 3 Jahre: 9,67%

Fondsvolumen: 8,46 Mio. EUR

— Anzeige —

saxxess
Die Mittelstandsmesse

Was den Mittelstand interessiert!

www.saxxess.de

Energiemanagement/
Energieeffizienz

IT-Trends/
IT-Sicherheit

Sicheres
Unternehmen

Absatzförderung/
Kooperationsanbahnung

Technologietransfer/
Innovationsförderung

Finanzierung/Förderung
Recht und Steuern

Unternehmensnahe
Dienstleistungen/
Gewerbstandorte

Marketing/Vertrieb

Mit freundlicher Unterstützung von:



24.–25. Januar 2014
MESSE DRESDEN

ORTEC Messe und Kongress GmbH
Tel. 0351 315330 · saxxess@ortec.de



IHRE
FREUNDLICHE
MESSE

Emerging Markets unter Druck

Die Börsen in den Schwellenländern schwächelten in den vergangenen Monaten. Experten sind sich allerdings sicher: An den grundsätzlichen Wachstumschancen ändert sich mittelfristig nichts.

Attraktive Bewertungen

Wie alle anderen Märkte können auch Schwellenmärkte zeitweise schwankungsintensiv sein und von übermäßigen Kapitalflüssen und plötzlichen Stimmungsverlagerungen dominiert werden. Viele haben die BRIC-Länder (Abkürzung für die Ländergruppe Brasilien, Russland, Indien und China) abgeschrieben. Unserer Meinung nach überwiegt hier aber zu viel Negativität. Die guten Wachstumsaussichten vieler Schwellenmärkte sind in den aktuellen Bewertungen ihrer Aktien, die im Allgemeinen hin-

ter jenen der entwickelten Weltmärkte herhinken, nicht mit eingepreist. Wir finden nicht nur in BRIC-Staaten attraktive Bewertungen, sondern insbesondere auch in den Grenzmärkten (eine Untergruppe der Schwellenmärkte). In manchen Fällen verfügen diese über einstellige Kurs-gewinnverhältnisse (KGV) und sogar über noch niedrigere Kurs-Buchwert-Verhältnisse. Wir sehen viele gute Unternehmen, die ungerechtfertigt von der negativen Stimmung mitgerissen wurden.



MARK MOBIUS
Portfoliomanager und
Managing Director der
Templeton Emerging Markets

Sorgfältige Auswahl

Die Korrektur an den Devisen- und Aktienmärkten der Schwellenländer war abzusehen und ist gesund. Sie hilft, insbesondere die Wirtschaften mit hohen Leistungsbilanzdefiziten wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Die grundlegenden Erfolgsfaktoren, die eine Anlage in den Schwellenländern attraktiv machen, haben weiter Bestand: ein vergleichsweise hohes Wachstum, eine attraktive Demografie und geringe Verschuldungsgrade im öffentlichen wie im privaten Bereich. Dabei darf man Aktien aus Schwellenländern aber nicht über einen Kamm

scheren. Man muss Einzeltitel sorgfältig nach fundamentalen Kriterien auswählen, statt nach dem Gießkannenprinzip auf Index-Schwergewichte zu vertrauen, die ihre Blütezeit vielleicht schon hinter sich haben. Zwischenzeitliche Turbulenzen an den Börsen der aufstrebenden Märkte können immer wieder auftreten. Wer aber mit langem Anlagehorizont in ein aktiv gemanagtes Emerging-Markets-Portfolio investiert, kommt mit großer Wahrscheinlichkeit in den Genuss überdurchschnittlicher Renditen.



NICK PRICE
Leiter Emerging-Markets-
Aktienbereich bei Fidelity
Worldwide Investment

Der DAX läuft dem MSCI Emerging Markets EUR STRD davon.



Quelle: Tai-Pan

Kurzfristig volatil

Das Wachstum der Emerging Markets war in der Breite schon nachhaltig. Vielen Ländern ist es gelungen, eine kaufkräftige Mittelschicht hervorzubringen. Die Verschuldungslast der meisten Emerging Markets ist mittlerweile moderat gestiegen, bleibt aber in Relation zum jeweiligen BIP im internationalen Vergleich gering. Ein Effekt ist, dass viele Länder weniger Volatilität bei der BIP-Entwicklung aufweisen, da der robuste inländische Konsum

glättend wirkt. Gleichzeitig sind die Zinsen für Anleihen in lokalen Währungen kräftig gestiegen. Dieses Umfeld stellt für den mittel- bis langfristigen orientierten Anleger eine attraktive Kaufgelegenheit dar. Kurzfristig ist aber mit weiterer Volatilität zu rechnen. Wer die Bedenken der pessimistischen Marktteilnehmer teilt, sollte insbesondere Länder mit einem Leistungsbilanz- und/oder Haushaltsdefizit meiden.

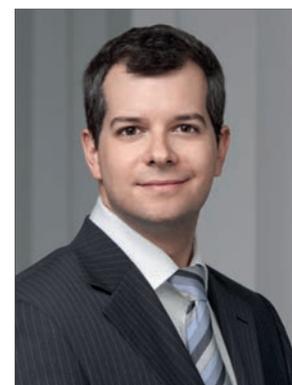


MARKUS ACKERMANN
Spezialist für Emerging Markets bei HSBC Global Asset Management GmbH

Weiteres Wachstum

Viele Investoren sehen die Schwellenländer in letzter Zeit ziemlich negativ. Blickt man aber weiter voraus, wird klar, dass auch künftig ein großer Teil des globalen Wirtschaftswachstums aus diesen Ländern kommen dürfte. Die Gründe dafür gelten weitgehend noch immer: Rohstoff- und Bevölkerungsreichtum, günstige Arbeitskräfte, wachsende Mittelschicht, Ausbau der Infrastruktur. Doch die Story verändert sich: vom Boom mit seinen fabelhaften Export- und Wachstumswahlen zu

Beginn des Jahrtausends hin zu einem eher strukturell konsolidierenden Wachstum nach innen. Auch werden die Schwellenländer heterogener, und es bedarf eines tieferen Verständnisses der einzelnen Volkswirtschaften, um gute Anlagechancen zu identifizieren. Kurzfristig können jedoch ein stabileres globales Zinsumfeld, Klarheit über das weitere Wachstum Chinas und wieder steigende Rohstoffpreise für eine Erholung der Schwellenländeranlagen sorgen.



KILIAN REBER
Experte für Schwellenländer im Wealth Management Research bei UBS

Ein Verband unabhängiger Family Offices

Teil 4: Ein wichtiger Schritt zur Schaffung von Marktberereinigung und Transparenz in einem diffusen Markt VON **CHRISTOPH WEBER**



ZUR PERSON

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

www.w-s-h.com

Yvonne Brückner ist sehr aktiv, wenn es um das Thema „Family Office“ geht. Die frühere Junior-Professorin für „Family Office“ an der Otto Beisheim School of Management (WHU) und heutige Inhaberin des Lehrstuhls für Finanzwirtschaft an der Dualen Hochschule Stuttgart hat sich unter anderem ein für die Praxis wertvolles Ziel gesetzt: Sie will mehr Transparenz im diffusen Family-Office-Markt schaffen und zu einem fruchtbaren Dialog zwischen den Akteuren beitragen. Im Rahmen einer breit angelegten Panel-Studie zu Fragen der Vermögensstrategie von Family Offices gelang ihr etwas, was noch niemandem so recht glücken wollte: Sie brachte diverse Family-Office-Anbieter unterschiedlichster Couleur an einen Tisch und in lebhaftes Diskussionen miteinander über Sinn, Zweck, Inhalte und Strukturen von Family Offices. Hierbei wurde eines deutlich: Der Wunsch nach einem offenen Dialog zwischen den Akteuren ist bei vielen vorhanden und lässt den konkurrenzbedingten Isolationismus der Anbieter in den Hintergrund treten.

Gleichgesinnte und die Idee eines Verbandes

Den Aktivitäten des Brückner'schen Family Office Panels ist eine siebenköpfige Gruppe von Offices entsprungen, die in einem intensiven Gedankenaustausch viele Übereinstimmungen gefunden hat, was das Selbstverständnis von Family Offices anbelangt.

In der kleinen Gruppe Gleichgesinnter fanden Single wie Multi Family Offices zusammen. Ihnen allen gemein: Sie sind bankenunabhängig. Und es dauerte nicht lange, bis alle darin übereinstimmten, dass der fruchtbare und

kollegiale Austausch zwischen den Akteuren sowie das Entstehen für gemeinsame Grundregeln breiter aufgestellt und institutionalisiert werden sollte. Die Idee der Gründung eines Verbandes entstand.

Hintergrund der Initiative

Was einst vor Jahrzehnten in den USA mit der Idee der Etablierung eines eigenen Finanzbackoffices zur Steuerung des Familienvermögens einzelner Industriemagnaten als Single Family Office begann, fand vor rund 20 Jahren viele Nachahmer im deutschen Finanzdienstleistungsmarkt. Heute ist der Anbietermarkt extrem diffus: Unabhängige Single und Multi Family Offices, Banken und Vermögensverwalter, die Family-Office-Leistungen anbieten, und sogar vermehrt auch Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die sich nun auf diesem Beratungsfeld tummeln. Leider sieht sich auch mancher typische Kapitalanlagenvermittler berufen, mit einem Family-Office-Angebot aufzuwarten.

Hieraus ergeben sich unweigerlich zwei Problemfelder: Erstens hat die Familie, die für die Verwaltung ihres Vermögens eine externe Family-Office-Struktur sucht, im intransparenten Dschungel der vielen Anbieter kaum eine Chance, den passenden Partner zu finden. Zweitens sind weder der Begriff „Family Office“ noch die dahinter stehende Institution geschützt. Viele Marktteilnehmer haben sich viel zu sehr von der Grundidee des unabhängigen, nur an den Interessen der Familie orientierten Finanz-Back-Office entfernt und sehen Family Office vielmehr als Einfallstor verstärkten Platziereins hauseigener Anlageprodukte.

Der Verband unabhängiger Family Offices soll hier auf unterschiedlichen Ebenen Abhilfe und für seine Mitglieder in mehrfacher Hinsicht einen Nutzen schaffen.

Ethische Grundregeln und Qualitätsstandards

Der Verband wird sich für die Entwicklung allgemein anerkannter ethischer Grundregeln und qualitativer Anforderungen einsetzen. Hierzu gehören Interessenkonfliktfreiheit in der Betreuung, ganzheitliche Ausrichtung

der Vermögenssteuerung über alle Assetklassen und somit eine Enthaltung jedweden Produktvertriebs. Nur wer diese Kriterien erfüllt, hat dort auch einen Platz als Mitglied. Zudem sollen die vom Verband formulierten Standards auch verbandübergreifend wirken, damit der Vermögensinhaber auf der Suche nach einem neutralen und leistungsstarken Family Office eine Orientierungshilfe an der Hand hat.

Transparenz in Sinne des Vermögensträgers

Der Verband soll dabei helfen, Transparenz in den Anbietermarkt zu bringen, und eine scharfe Abgrenzung zwischen den einzelnen Anbietergruppen ziehen. So können sich Verbraucher einen Überblick über die Marktstrukturen und die Akteure verschaffen.

Plattform für interdisziplinären Austausch

Der Wunsch nach einem kollegialen Austausch ist bei den Akteuren groß. Bei allem Wettbewerb zueinander gibt es doch genügend Themen und Herausforderungen im Dienstleistungsbereich Family Office, die gemeinsam viel besser gelöst werden können als jeweils alleine. Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Family Offices z.B. werden immer komplexer, unübersichtlicher und anscheinend auch realitätsfremder. Hier kann der Verband gegenüber seinen Mitgliedern Aufklärungsarbeit leisten und zugleich deren Interessen öffentlichen Gremien und Behörden gegenüber vertreten.

Aber auch der Austausch zu Allokationsfragen, zu den richtigen Adressen von Experten in besonderen Beratungsfeldern bis hin zur Entwicklung

gemeinsamer Projekte können Felder darstellen, in denen der Verband eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern schaffen kann.

Unabhängigkeit als wichtiges Abgrenzungskriterium

Unabhängigkeit ist ein wichtiger Garant für Interessenkonfliktfreiheit eines Family Office. Der Verband möchte sich bewusst auf Mitglieder konzentrieren, die nicht Teil einer übergeordneten Institution sind – und daher Family Office nur als einen Geschäftsbereich von vielen betreiben –, und die keinen Vertrieb von Anlageprodukten betreiben. Das heißt aber nicht, dass der Verband den Dialog mit den Family-Office-Einheiten von Banken und Steuerberatern nicht schätzen würde. Im Gegenteil: Auch mit diesen Anbietern gibt es diverse gemeinsame Anliegen und Themen, sodass ein Zusammenwirken auf einzelnen Feldern wertvoll sein wird.

FAZIT

Die Initiative zur Gründung eines gemeinsamen Verbandes als Interessenvertreter der eigenen Mitglieder, aber auch der Nachfrager nach Family-Office-Leistungen war längst überfällig. Vielleicht hätte sich durch eine frühere Formierung einer Interessengemeinschaft manche Fehlentwicklung am Anbietermarkt verhindern lassen. Die Gründungsmitglieder haben sich viel vorgenommen. Aber der potenzielle Nutzen künftiger Verbandsarbeit ist für alle Beteiligten groß und wird sicherlich einen wichtigen Beitrag dazu leisten, den Markt transparenter, qualitativ hochwertiger und ehrlicher zu machen. ■



Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Family Offices werden immer komplexer, unübersichtlicher und anscheinend auch realitätsfremder.



Eventkalender

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

Datum & Ort	Veranstalter	Event
18.10.13 Mannheim	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Wachsen wie Würth-Unternehmerseminar Teilnahme: 980 EUR
17.-18.10.2013 Stuttgart	Verlagsgruppe Handelsblatt www.wirtschaftsseminare.de	Fremdkapitalforum 2013 Mit Fokus auf den Mittelstand Teilnahme: 1.395 EUR, Vorzugspreis für mittelständische Unternehmen: 995 EUR
23.-24.10.2013 Stuttgart	Verlagsgruppe Handelsblatt www.wirtschaftsseminare.de	Jahrestagung Unternehmensnachfolge Teilnahme: 1.395 EUR, Vorteilspreis für Übergeber und Nachfolger: 495 EUR
24.10.13 München	Actio, Maturus, Satell www.actio-cpa.de, www.maturus-finance.com, www.satell.de	Business Breakfast, Restrukturierung und Finanzierung in der Krise Teilnahme: auf Einladung
25.10.13 Berlin	Alphazirkel www.alphazirkel.de	Internationaler Dialog unter Familienunternehmen aus verschiedenen Ländern Teilnahme: auf Anfrage
25.-26.10.2013 Berlin	Investitionsbank Berlin, Investitionsbank des Landes Brandenburg www.degut.de	deGUT Deutsche Gründer- und Unternehmertage Teilnahme: ab 15 EUR, erm. 5 EUR
31.10.13 Frankfurt am Main	Convent www.convent.de	12. Mittelstandstag FrankfurtRheinMain Teilnahme: auf Anfrage
03.11.13 Wien	EBD Group www.ebdgroup.com	China Forum 2013 Teilnahme: auf Anfrage
11.-13.11.2013 Frankfurt am Main	Deutsche Börse AG www.eigenkapitalforum.com	Deutsches Eigenkapitalforum 2013 Teilnahme: ab 495 EUR
18.11.13 München	EWiF – Wir Eigentümerunternehmer www.ewif.de	Bayerischer Mittelstandspreis 2013 Teilnahme: auf Einladung
19.11.2013 Hannover	Convent www.convent.de	9. Unternehmertag Niedersachsen Teilnahme: auf Anfrage
21.11.13 Bergisch Gladbach	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Unternehmer-Erfolgsforum inkl. Verleihung des Preises „Familienunternehmer des Jahres“ Teilnahme: 1.490 EUR
22.11.13 München	Der Entrepreneurs Club www.karrieretag-familienunternehmen.de	12. Karrieretag Familienunternehmen Recruiting- und Kontaktmesse Teilnahme: nach Bewerbung
22.-23.11.2013 Wiesbaden	DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. www.ddim.de	International Interim Management Meeting 2013 Teilnahme: auf Anfrage/Einladung
22.-23.11.2013 Berlin	Die Jungen Unternehmer – BJU www.junge-unternehmer.eu	Gipfel der Jungen Unternehmer Politischer Dialog und unternehmerischer Erfahrungsaustausch Teilnahme: nur für Mitglieder und geladene Gäste
25.-26.11.2013 München	Convent www.convent.de	Deutscher Corporate M&A-Kongress Teilnahme: auf Einladung
Anfang Dezember München	Alphazirkel www.alphazirkel.de	Marke, Tradition und ein Königshaus Teilnahme: auf Einladung
9.12.2013 Leipzig	Convent www.convent.de	10. Mitteldeutscher Unternehmertag Teilnahme: auf Anfrage
10.12.13 Köln	DCW www.dcw-ev.de	Deutsch-Chinesischer Wirtschaftstag (DCWT) Teilnahme: auf Anfrage
28.-30.1.2014 Schwäbisch Hall	Managementforum der Verlagsgruppe Handelsblatt www.managementforum.de	Gipfeltreffen der Weltmarktführer Ehemals Deutscher Kongress der Weltmarktführer Teilnahme: 1.690 EUR (bei Buchung bis 30.11.2013)

Entrepreneure des Jahres ausgezeichnet

Ernst & Young (EY) prämiert die Sieger: Auf einer exklusiven Gala-veranstaltung in der Frankfurter Oper wurden am 19. September die besten Unternehmen des Jahres ausgezeichnet.

Der Ehrenpreis für Familienunternehmen ging in diesem Jahr an die Faber-Castell AG aus Nürnberg. Mit einer über 240-jährigen Firmengeschichte gehört sie zu den ältesten Familienunternehmen der Welt. Derzeit hat Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell die Geschäftsführung in achter Generation inne.

Ein schon bekanntes Preisträgerpaar waren Dr. Andreas Kaufmann und Alfred Schopf von Leica. Den beiden Geschäftsführern des traditionsreichen Kameraherstellers ist seit 2004 ein viel beachteter Turnaround der einst strauchelnden Marke gelungen. So viel unternehmerischer Sachverstand gehört belohnt, urteilte die Jury. Kaufmann und Schopf sind auch diejenigen Sieger des deutschen Wettbewerbs, die als Nominierte zur Verleihung des „EY World Entrepreneur

of the Year 2014“-Award nach Monaco fahren dürfen.

Weitere Sieger waren die Ifm Electronic GmbH aus Essen sowie die Ingenieure der Invenio Group aus Rüsselsheim. Sie räumten jeweils den ersten Preis in den Kategorien Investitionsgüterindustrie bzw. Dienstleistung ab. In der Kategorie Handel schaffte es die Ulrich Walter GmbH aus Diepholz/Niedersachsen aufs Siegertreppchen.

Als eine der ersten auf dem deutschen Markt entwickelt und vertreibt sie seit über 30 Jahren Bio-Produkte unter ihrer Marke Lebensbaum. Sieger in der Kategorie IT- und Kommunikationstechnologie/Medien wurde die Novomind AG aus Hamburg. Sie bietet eine innovative Software zum Social-Media-Management für Unternehmen an. Als Start-up wurde die CeGat GmbH aus Tübingen ausgezeichnet, die mit



Entrepreneur des Jahres: Der Ehrenpreis ging dieses Jahr an Faber-Castell.

einer neuartigen Entschlüsselung von Erbinformationen die molekulargenetische Diagnostik revolutionierte. Ausgewählt wurden die Sieger von einer Jury aus Branchenexperten, Mitunternehmern und Wissenschaftlern. VW

Industry Insights

Am 3. Vortragsabend der Liebe-Sutor-Gawlowski Personalvermittlung in Partnerschaft mit Seibold & Cie in München war Hartmut Jenner, CEO der Alfred Kärcher GmbH, geladen.

Dass Jenner, der seit gut 23 Jahren den schwäbischen Weltmarktführer für Reinigungstechnik begleitet und lenkt, sich selbst als „unternehmens-eigenes Gewächs“ bezeichnet, verdeutlicht seine nicht nur berufsbedingte, sondern auch persönliche Nähe zum Familienunternehmen mit rund 10.000 Mitarbeitern. Schnell machte er Karriere: vom Praktikum über die Festanstellung bis hin zum Sprecher der Geschäftsführung und schließlich der Übernahme des Vorsitzes 2001 beim schwäbischen Global Player.

Besonders beeindruckte der aus Winnenden stammende Geschäftsführer in seinem Vortrag mit der Darstellung der 10-Jahres-Planung des Unternehmens. Dass man als Konzern

tatsächlich zehn Jahre im Voraus planen kann und muss, um Trends, Entwicklungen und Innovation nicht nur



Kärcher-Chef Hartmut Jenner: Wusste mit Witz und Knowhow zu begeistern.

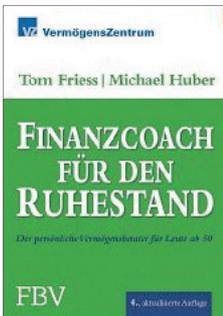
zu erkennen, sondern auch umzusetzen, sieht man am Erfolg des Unternehmens. Weltweit erwirtschaftet Kärcher mittlerweile mehr als 2 Mrd. EUR.

„Habe ich eine Strategie zum Überleben am Markt?“ Solche Fragen müsse sich jedes Unternehmen bei der Gestaltung seiner Unternehmenskultur stellen. Denn nur wer sein Wissen auch richtig einsetzt, könne es auch als Machtinstrument nutzen. Jenner: „Statt ‚Wissen ist Macht‘ sollten Sie sich merken: ‚Wer mit Wissen was macht, der hat Macht.‘“

Innovation steht bei Kärcher ganz oben auf der Agenda. „Wer keinen klaren Prozess in der Innovation hat, wird untergehen. Mit Ingenieuren müssen Sie erstmal Geld verlieren.“ CC

Foto: Adrian Beck, EY

Bücher für Unternehmer



Finanzcoach für den Ruhestand

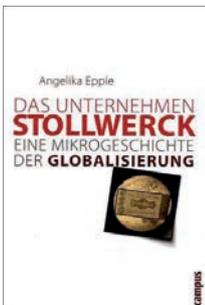
Von Tom Friess und Michael Huber, FinanzBuch Verlag, 2013, 335 Seiten, 29,99 EUR

Für viele Menschen ist die Rentenzeit die schönste Zeit. Damit diese wirklich schön wird, bedarf es einer Vorbereitung – vor allem finanzieller Art. In ihrem Buch „Finanzcoach für den Ruhestand“ geben die Autoren Tom Friess und Michael Huber einen guten Einblick in die Welt der Vermögensplanung ab 50. Nützliche Tipps, übersichtliche Tabellen und Fragebogen, etwa zur Bestimmung der Risikobereitschaft für die Geldanlage, geben

eine gute Orientierung. Für Laien und Fortgeschrittene ist das Buch hervorragend geeignet, sich einen Überblick über Renditechancen, künftige Steuerbelastungen und wie man den Nachlass richtig plant. Wer schon Experte in der Vermögensplanung ist, wird im Buch nicht viel Neues finden. Doch zumindest wird dann das Wissen wieder aufgefrischt.

★★★★

75

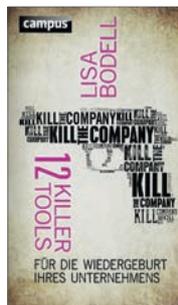


Das Unternehmen Stollwerck

Von Angelika Epple, Campus, 2010, 448 Seiten, 39,90 EUR

„Globalisierung von ihrer Schokoladenseite“ nennt Angelika Epple das zweite Kapitel ihrer Studien zum Prozess der Globalisierung am Beispiel des Kölner Unternehmens Stollwerck. Dass die Entwicklung des rheinischen Familienunternehmens zum mächtigsten europäischen Schokoladenimperium im Zeitraum von der Gründung 1839 bis zur Übernahme durch die Deutsche Bank 1932 nicht nur zuckersüß, sondern auch mal bitter wie Kakao war, zeigt Epple in einer mikrohistorischen Perspektive. Sie beschreibt einzelne Akteure des Unternehmens und geht in einer globalen Perspektive darauf ein, wie sich Produkte und Konsumverhalten trotz kolonialer Einflüsse veränderten. Am Beispiel Stollwerck bekommt das anonymisierte Phänomen der Globalisierung ein Gesicht. Ein analytisches Werk, das auch Nicht-Historiker sich zu Gemüte führen sollten. CC

★★★★



Kill the Company

Von Lisa Bodell, Campus, 2013, 223 Seiten, 34,99 EUR

Wenn Sie mit Ihrem Unternehmen Wachstum erzielen, neue Kenntnisse erwerben und sich für die Zukunft in eine bessere Position bringen wollen, haben Sie bei Lisa Bodell zwei Möglichkeiten: Sie buchen Ihrer Firma ein Workshop-Training bei Bodells Futurethink-Agentur. Oder Sie lesen gemeinsam mit den Mitarbeitern das Kill-the-Company-Buch von Bodell. Mit zwölf sogenannten Killer-Tools verspricht der Ratgeber die Wiedergeburt eines Innovationsunternehmens aus der Asche der eigenen „Zombie“-Firma. Der Inhalt verteilt sich auf zwei große Themenspektren, praxisnahe Fallstudien und Umsetzungstipps und ist dazu in einem flüssigen Schreibstil verfasst. Das Werk kann problemlos von der untersten bis in die oberste Firmenriege durchgereicht werden, um Denkanstöße mit der propagierten Radikalität zu realisieren. CC

★★★★



Innovationsfinanzierung im Mittelstand

Von Andreas Armyros, Christoph Gasser und Friedhart Reiner, Frankfurt School Verlag, 2013, 189 Seiten, 39,90 EUR

Geht es nach Andreas Armyros und seinen Co-Autoren, müssen sich Entscheider in Klein- und Mittelunternehmen für eine Innovationsfinanzierung paradoxerweise schon vor Gesprächen mit Investoren über drei Faktoren klar sein: Erstens, welche Phasen der Innovationsprozess umfassen wird. Zweitens, welche Kapitalqualität jede Phase benötigt. Und drittens, welcher Kapitalgeber für welche Investitionsphase lohnt. Auf 189 Seiten, mit einer Gliederung in fünf Themenschwerpunkte und zahlreiche Unterpunkte, versucht das Fachbuch, die drei genannten Faktoren kontextuell zu verorten, bleibt aber zu stark in den theoretischen Wurzeln der universitären Wissenschaft und behindert durch den mehr belehrenden als beratenden Stil einen reibungslosen Lesefluss. CC

★★★

Sieht so Ihre Finanzierung aus?

Wie es richtig geht, lesen Sie in der Unternehmeredition.



Foto: Friedberg/Fotolia

Abonnieren Sie **bis 30.11.2013** die
Unternehmeredition und Sie erhalten
kostenlos das Buch „Wirtschaft in
Familienhand“ von Norbert Winkeljohann.
www.unternehmeredition.de/abo

Unternehmer
Edition

Die Energieeinsparer

Schneider Electric möchte Energie sicher, zuverlässig, effizient und produktiv machen. Das zeigt sich im Portfolio, in Akquisitionen, im Handeln der Mitarbeiter und auch in der Bauweise neuer Gebäude.

Die Sonne brennt heiß auf das Dach der „Horizon Site“ von Schneider Electric im südfranzösischen Carros. Was die Badegäste an der nahegelegenen Côte d'Azur erfreut, optimiert im dem neuen Firmengebäude von Schneider Electric die Energiebilanz. Die komplette Dachfläche ist mit einer Photovoltaikanlage ausgerüstet, die das Gebäude mit Strom versorgt. „Wir können nicht Energiemanagement predigen und dann selbst nicht einhalten“, erklärte Jean-Marie Amann, Vice President Sales Industry bei Schneider Electric, anlässlich einer Pressekonferenz in Carros. „Deshalb bauen wir unsere neuen Gebäude komplett energieeffizient.“ Das beginnt mit kleinen Details. So sind die Flure auf der Sonnenseite und die Büros auf der Schattenseite des Gebäudes untergebracht, um von Natur aus weniger kühlen zu müssen. Die Klimatisierung funktioniert ebenfalls clever. Wie

Amann berichtet, werde dem Boden 13 Grad kühles Wasser entzogen. Dieses Wasser fließe in einem Wärmetauschersystem durch das Gebäude, um es abzukühlen. Anschließend werde das um rund 3 Grad erwärmte Wasser wieder in den Boden abgeführt.

Programm zum Energiesparen

„Energie-Effizienz ist aber auch eine Verhaltensfrage der Mitarbeiter“, berichtet Antonin Guez, Vice President Partner Projects, Schneider Electric in Ratingen. So können die Mitarbeiter in Carros jederzeit beobachten, wie viel Energie im Gebäude gerade an welcher Stelle verbraucht wird. Aus dieser Transparenz entwickle sich laut Guez oftmals ein Wettbewerb unter den Mitarbeitern. Denn jeder trage das Ziel mit, Energie einzusparen. „Das Bewusstsein, wie man Energie einsparen kann, ist quasi Teil unserer DNA geworden“, erzählt Guez.

Und dieses Bewusstsein übertrage man auch zu den Kunden. Schneider Electric hat ein umfassendes Programm für Energiemanagement auf die Beine gestellt. Amann: „Wir begleiten unsere Kunden Schritt für Schritt, ihre Anlagen energetisch zu optimieren.“ Zunächst werde festgelegt, an welchen Stellen der Energieverbrauch zu messen sei. Anschließend implementiere Schneider Electric die Messgeräte-Infrastruktur und verknüpfe die Geräte mit der Steuerung. „Energiemanagement ist immer ein aktiver Ansatz“, erläutert Guez. „Man misst, analysiert und bewertet. Dann leitet man Energiesparmaßnahmen ein und misst anschließend wieder. So entsteht ein geschlossener Kreislauf, bei dem weitere Verbesserungspotenziale gefunden werden.“ Amann: „Unsere Kunden sparen so zwischen 15 und 20% an Energie ein. Das sind Effekte, an die vorher meist niemand geglaubt hat.“

Wem das noch nicht ausreicht, den berät Schneider Electric auch strate-

gisch. Zum Konzern gehören der Energieberater Summit Energy oder M&C, die auf den Einkauf von Energie spezialisiert sind. Auch Software-Know-how hat sich Schneider etwa durch die Übernahme von Telvent eingekauft. Die Firma beschäftigt sich unter anderem mit Wetterprognosen, die zum Beispiel für Windparkbetreiber eine Rolle spielen. „Ebenso verfolgen wir das Thema Elektromobilität und bieten Versorgungsinfrastrukturen sowie Abrechnungsmechanismen an“, erzählt Amann. So arbeitet Schneider Electric mit verschiedenen Automobilherstellern zusammen wie Ford in Europa.

Mobil in die Zukunft

In Berlin arbeitet Schneider Electric im Rahmen des Forschungsprojekts BeMobility 2.0 an der Weiterentwicklung des Mobilitätskonzepts der DB. Damit Reisende außerhalb der Bahnstrecken mobil sind, werden am Bahnhof Südkreuz zukünftig Ladesäulen in Kombination mit Photovoltaik und Speicherlösungen für Elektro-Autos und E-Bikes vom Unternehmen installiert. Amann: „Für die Elektromobilität bieten wir die nötige Infrastruktur mit Energieversorgung, Ladesäulen, Abrechnungssystem, Energiemanagement und der Anbindung an das Smart Grid, wie etwa auf dem Euref-Campus in Berlin zu sehen ist.“

Guez fasst zusammen: „Die verschiedenen Akquisitionen seit 2008 haben dazu geführt, dass wir nun eine komplette Lösung rund um das Thema Energiemanagement anbieten können.“ Dabei liege die Amortisationszeit eines Energiemanagementsystems im Durchschnitt bei zwei Jahren. Ziel für die Zukunft sei es, das Thema Digitalisierung noch weiter voranzutreiben. Damit seien ein noch engerer Datenaustausch und eine noch bessere Beratung der Kunden möglich. ■

Susanne Nördinger

Produktion

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion

Kooperationspartner „Produktion“

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

www.produktion.de

Unternehmer Edition

Kooperationspartner der Unternehmeredition 2013

ALPHA ZIRKEL



BdW
Beirat der Wirtschaft e.V.

Bundesvereinigung Restrukturierung,
Sanierung und Interim Management e.V.

BRSI

BVCM
BUNDESVERBAND
CREDIT MANAGEMENT e.V.



BVK

Bundesverband Deutscher
Kapitalbeteiligungsgesellschaften

für Wirtschaft
und
Global Economic Network



Deutsches Eigenkapitalforum
Frankfurt am Main

DDM
DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHES
INTERIM MANAGEMENT e.V.

EBS Executive Education



DER ENTREPRENEURS CLUB
WWW.ENTREPRENEURSClub.eu - SEIT 2005

EUROFORUM

The Conference Company

ec
export-club bayern

Handelsblatt
Veranstaltungen



Industrie- und Handelskammer für
München und Oberbayern



IHK Potsdam

INTES
Familien.
Unternehmen.
Zukunft.

MANAGEMENT-INSTITUT
GEORG-SIMON-OHM-HOCHSCHULE NÜRNBERG

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie
Produktion

Stiftung
Familienunternehmen

TMA
DEUTSCHLAND



TUM School of Management
Technische Universität München

SEIT 1879
VBKI
WIR UNTERNEHMEN BERLIN

WHU
Otto Beisheim School of Management

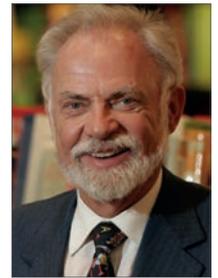
WirtschaftsForum
Brandenburg e. V.

Peter Dussmann gestorben

Peter Dussmann, Gründer und bis 2007 Alleininhaber der Dussmann Gruppe, ist nach schwerer Krankheit im Alter von 74 Jahren in einem Krankenhaus in Monaco gestorben. Seit seinem Rückzug aus dem Tagesgeschäft vor sechs Jahren leitet Dussmanns Frau den Facility-Management-Konzern gemeinsam mit dem Stiftungsrat und -vorstand. Das Familienunternehmen mauserte sich seit seiner Gründung 1963 in München vom Ein-

Mann-Reinigungsservice-Dienstleister zum Hidden Champion mit 60.000 Mitarbeitern in 21 Ländern. Den jährlichen Umsatz von mehr als 1,73 Mrd. EUR generiert der Großkonzern heute nicht nur aus dem Kerngeschäft Gebäude- und Anlagenmanagement, sondern auch durch Dienstleistungen in den Bereichen Gebäudetechnik, Catering, Sicherheits- und Empfangsdienste etc.

www.dussmann.com



Peter Dussmann

Neuer Geschäftsführer bei Lenord + Bauer

Matthias Lenord ist neuer Geschäftsführer der Lenord, Bauer & Co. GmbH. Er übernimmt den Vorsitz der Geschäftsführung beim Hersteller von Automatisierungstechnik von seinem Vater Hans-Georg Wilk. Nach seinem Studium der Elektrotechnik und einer Promotion im Maschinenbau war Lenord zunächst in verschiedenen Start-ups tätig.

Später wechselte er zu Siemens nach Erlangen in den Bereich Motion Control. In den vergangenen vier Jahren zeichnete er für internationale Programme der Siemens Corp. in Kalifornien verantwortlich, bis er Ende August 2013 ins Familienunternehmen zurückkehrte.

www.lenord.de



Matthias Lenord

Neuer Geschäftsführer bei Käuferle

Der Tor- und Trennwandhersteller Käuferle GmbH & Co. KG verkündet die Unternehmensnachfolge in dritter Generation durch **Sebastian Käuferle**, der nun gemeinsam mit seinem Vater Werner Käuferle die Geschäfte leitet. Sebastian Käuferle war zuvor bereits sieben Jahre im Familienunternehmen als Vertriebsleiter und im Marketing für In- und Ausland tätig. Als Geschäftsführer will er weiterhin auf

einen Mix aus Kontinuität und Innovation setzen: „Ich freue mich sehr, die Geschäfte im Sinne dieser Tradition des Familienunternehmens weiter führen zu dürfen.“ Die 1953 von Josef Käuferle in Aichach gegründete Firma beschäftigt heute 150 Mitarbeiter und liefert neben Türen, Toren und Fenstern auch patentierte UTS-Stahltrennwandsysteme.

www.kaeufeler.de



Sebastian Käuferle

Eberhard Sasse ist neuer IHK-Präsident

Der Nachfolger für den am 2. Juli 2013 verstorbenen IHK-Präsidenten Erich Greipl steht fest: Der Berliner **Eberhard Sasse**, Vorstandsvorsitzender der Dr. Sasse AG, wird neuer IHK-Präsident von München und Oberbayern. Gleichzeitig wählte ihn die Vollversammlung der IHK zum Präsidenten des Bayerischen Industrie- und Handelskammertages (BIHK). Die Agenda des neuen Präsidenten gestaltet sich vielfältig. Nicht nur um Energiewende und

Steuerpolitik geht es Sasse, vor allem die Stärkung der kleinen und mittelständigen Familienunternehmen hat sich der promovierte Politikwissenschaftler vorgenommen. Auch dem Fachkräftemangel hat er den Kampf angesagt. Dabei betont er: „Wir müssen aber auch dringend eine neue Willkommenskultur schaffen, um für ausländische Fachkräfte attraktiv zu sein.“

www.muenchen.ihk.de



Eberhard Sasse

Unternehmensverzeichnis

Kunde	Seite
Alfred Kärcher GmbH	S.96
Azur Independa GmbH, Microdrones GmbH, Seni Vita GmbH	S. 6-13
Compound Disc Drives GmbH	S. 74-76
CP Corporate Planning AG.....	S. 28-31
Domilens GmbH, Polytech Ophthalmologie GmbH.....	S. 72-73
Erweka GmbH	S. 70-71
Inotech Kunststofftechnik GmbH	S. 78-79
J. Schmalz GmbH	S. 32-34
Kathrein-Werke KG.....	S. 18-21
Manz AG	S. 24-26
Pfinder KG	S. 80-81
Seeberger GmbH.....	S. 17
Steff Retail GmbH.....	S. 22-23

Unternehmer

Edition

Impressum Innovation und Wachstum 2013

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

Redaktion: Tobias Schorr [Chefredakteur] (TS), Cynthia Verena Castritius (CC), Tobias Karow

Bildredaktion: Anna Bertele, David Burns, Cynthia Verena Castritius, Tobias Schorr

Bilder: Fotolia, PantherMedia, Pixelio, Photodisc

Titelbild: AEON Verlag & Studio

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Nicolai Andersen, Dr. Peter Bartels, Marcus J. Brüning, Stefan Ernst, Sebastian Feldmann, Bernd Frank, Prof. Dr. Nikolaus Franke, Uwe Gehrman, Dr. Lorenz Goslich, Stefan Heidbreder, Norbert Hofmann, Antje Lenk, Dr. Oliver Lieske, Andrea Martens, Susanne Nördinger, Prof. Dr. Guido Quelle, Andreas Schmidt, Dr. Christian Schröder, Dr. Armin Schuler, Gustl F. Thum, Thomas Vinnen, Dörthe Vogt, Christoph Weber, Dr. Klaus Weigel, Dr. Norbert Wieselhuber, Dr. Karsten Zippel

Interviewpartner: Dr. Friedrich Böbel, Josef Gleixner, Martin Hampe, Sven Juerrs, Anton Klaus Kathrein, Dieter Manz, Werner G. Müller, Rudolf Neidert, Bernd Sauter, Dr. Kurt Schmalz, Peter Sinn, Frank Skowronek, Hannes Stöhr, Dr. Georg Graf von Wallwitz, Horst Wiesent, Jürgen Zabel

Lektorat: Magdalena Lammel

Gestaltung: Anna Bertele, David Burns

Business Development: Lukas Neumayr, Mathias Renz

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

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

Preise: Einzelpreis 9,80 EUR

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

Druck: Kastner & Callwey, Forstinning

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

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

ISSN 2190-2364, ZKZ 74988, ISBN 978-3-943021-47-9

„China ist Chance und Gefahr zugleich“

Mit Ernst, aber auch einer Portion Humor drehte Regisseur **Hannes Stöhr** den Kinofilm „Global Player“, in dem Chinesen einen schwäbischen Traditionskonzern kaufen wollen.

INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

1 Wie kamen Sie auf die Idee zum Kinofilm „Global Player“?

Viele meiner Freunde haben berufliche Erfahrungen in der ganzen Welt. Wenn ich einige meiner Tenniskumpel von früher treffe, dann unterhalten die sich über ihre Berufserfahrungen in Chengdu, Shaoxing oder Shanghai. Die Globalisierung findet vor allem auch in der sogenannten Provinz statt. So entstand die Idee, die schwäbische Provinz mal ohne Blaskapelle zu zeichnen, Hechingen gegen Shanghai antreten zu lassen, David gegen Goliath realistisch zu erzählen.

2 Inhaltlich geht es um ein schwäbisches, familiengeführtes Textilunter-



KURZPROFIL

Hannes Stöhr

Geboren: 1970 in Stuttgart

Beruf: Regisseur – Drehbuchautor

Hobbys: Tennis, Fußball

Kinostart: 3. Oktober

nehmen, das in der Krise steckt und von Chinesen gekauft werden soll. Steckte ein reales Unternehmen hinter der Geschichte? Nein, die mittelständische Textilmaschinenfabrik „Bogenschütz & Söhne“ ist ein fiktives Unternehmen. Da in Hechingen und Umgebung (z.B. Albstadt, Reutlingen) die Textilbranche sehr stark vertreten ist, habe ich sie gewählt. Ich denke aber, dass die Herausforderungen, denen sich die Firma „Bogenschütz & Söhne“ im Film stellen muss, auf viele reale mittelständische Firmen in Deutschland zutreffen.

3 Der Sohn übernimmt im Film das Unternehmen des Vaters und hat schwer damit zu kämpfen. Entspricht das der Realität?

Viele Familienunternehmen haben mit dem Generationswechsel zu kämpfen. Die „Generation Wirtschaftswunder“ hat den Staffelstab an die Kinder übergeben, die oft ein anderes Lebenskonzept verfolgen und nicht bereit sind, Verantwortung für das Familienunternehmen der Vorfahren zu übernehmen oder diese anders definieren.

4 Haben Sie als Schwabe eine besondere Affinität zum Mittelstand in Baden-Württemberg?

Ehrlich gesagt habe ich vor zwanzig Jahren noch kein Auge für das Thema Mittelstand gehabt. Durch die Finanzkrise 2008 beschäftigte ich mich mehr mit Wirtschaftsfragen. Bei den Banken und den Konzernen mehrten sich die Fälle, dass Gewinne privatisiert und Verluste sozialisiert wurden. Oft mussten Entscheidungsträger nicht für ihr Handeln gerade stehen. Unser Wirt-

schaftssystem hat aber keinen Sinn, wenn Unternehmer nicht selbst haften müssen für ihr Handeln. So entstand die Idee, einen mittelständischen, Unternehmer als Helden zu erzählen.

5 Sind die Chinesen Fluch oder Segen für den schwäbischen Mittelstand?

Ich denke, China ist Chance und Gefahr zugleich, eine abschließende Antwort maße ich mir nicht an. Ein Film kann diese Frage sowieso nicht beantworten, aber er kann auf die Problematik aufmerksam machen.

6 Noch immer glauben viele Chefs deutscher Unternehmen, dass es auch künftig läuft wie bisher...

...daher auch der ironische Untertitel meines Films WO WIRSIND ISCH VORNE. Manche glauben immer noch, Europa sei der Nabel der Welt. Das sind wir nicht. Das Thema ist kompliziert. Chinesische Investoren sind nicht per se schlecht. Neue Studien belegen, dass chinesische Übernahmen auch eine Chance für deutsche Firmen sein können.

7 Waren Sie zur Recherche vor Ort?

Ich war während der Recherche mehrmals in China. Einmal führte die Reise in einen Vorort von Shanghai, zu einem mittelständischen Unternehmen aus Baden-Württemberg, das dort ein Joint Venture hat. Der Geschäftsführer führte mich durch den Betrieb und erzählte mir von seinem Arbeitsalltag und den Anstrengungen, den Know-how-Transfer an die chinesischen Partner einzugrenzen. Sehr spannend. Man hätte zehn Filme drehen können aus den Informationen. ■

5€* Charity-SMS:
81190 Stichwort **HI5**
*davon gehen 4,83 € an Menschen mit Behinderung



Aufrecht leben

Film ab!



Handicap International setzt sich weltweit in über 60 Ländern mit mehr als 300 Projekten für Menschen mit Behinderung ein. Die Programme fördern deren Autonomie und echte Integration in die Gesellschaft für ein aufrechtes Leben.

Mehr Informationen unter: www.aufrecht-leben.de



Bewegung für den Mittelstand



Liquiditätszufluss durch innovatives Sale & Lease Back

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 