



# EinBlick

EinBlick Nr. 6 | 2015

TITELTHEMA

## Perspektiven 2015/2016

Effizienzsteigerung und Wachstum

| MPower GmbH  
Unternehmensberater

# Einblicke.

## INHALT

### 4 Strategische Entscheidung mit ausgezeichneter Perspektive

Win-win-Situation: Verkauf der Vincenz Wiederholt GmbH an einen chinesischen Investor.

### 6 Mit geeigneten Kennzahlen optimal steuern

ERP-System: Wie sich fehlerhafte Kennzahlen negativ auf die Liquidität auswirken.

### 8 Ausgezeichnet

Studie: Erneute Prämierung von MPower als eine der besten Beratungen in Deutschland.

### 9 Zielgerichtet zum Turnaround

Deutsche Mechatronics GmbH: Fit für die Zukunft dank Restrukturierung und Transaktion.

### 12 Mit der richtigen Strategie erfolgreich in den chinesischen Markt

Automobilmarkt: Die Deutsche Automobil Treuhand (DAT) gründet Tochtergesellschaft in China.

### 14 Deutschland und China – die neue Nähe

China aktuell: Bewertung der aktuellen Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen.

### 18 Denkanstöße

MPower intern: Detlev Ewers, Finanz- und Controllingexperte, über sein Verständnis von Controlling.

### 19 Impressum



Dr. Helmut Diemer, Hans-Dieter Franke, Geschäftsführende Gesellschafter MPower

Im deutschen Mittelstand läuft es weitgehend rund. Seine Produkte und Dienstleistungen sind gefragt – national wie international. Vieles deutet darauf hin, dass das Wachstum weitergeht. Industrie und Verbraucher profitieren vom dauerhaft niedrigen Ölpreis, die Exportwirtschaft von der Abwertung des Euro, die Binnenwirtschaft von der guten Arbeitsmarktlage.

Aber eine Ungewissheit bleibt angesichts der weltweiten Krisenherde. Eine erneute Eskalation des Konflikts zwischen Russland und der Ukraine, eine weitere Zuspitzung der Situation im arabischen Raum scheint jederzeit möglich. Unsicherheiten an den Börsen und in Bezug auf Währungsentwicklungen begleiten den wirtschaftlichen Unternehmensalltag. Und dennoch – führende Experten prognostizieren eine wachsende Weltwirtschaft, für das kommende Jahr mit einer Rate von etwa vier Prozent.

Unabhängig von der konjunkturellen Entwicklung haben mittelständische Unternehmer und Manager ein weiteres Spannungsfeld zu meistern: den Spagat zwischen Effizienzdruck und Wachstum. Die Ursache liegt in den immer enger werdenden Märkten, die gekennzeichnet sind durch ausgereifte Produkte, einen starken Verdrängungswettbewerb und schnelle Innovationszyklen. Das zwingt dazu, Kosten zu reduzieren und effektiver zu produzieren. Es fordert aber auch dazu heraus, das eigene Unternehmen wei-

terzuentwickeln. Kernaufgabe des Managements bleibt deswegen die Entscheidung, ob organisches Wachstum mit vorhandenen oder neuen Produkten in bekannte oder fremde Märkte eine Zukunftsoption bietet. Oder ob eine strategische Partnerschaft, ein Joint Venture, eine Übernahme die richtige Lösung wäre.

Auf der Agenda ganz oben steht auch die Digitalisierung. Sie ermöglicht gänzlich neue Geschäftsmodelle und schafft Möglichkeiten für die Produktion und den Vertrieb. Innerhalb kürzester Zeit lässt sich maßgeschneidert liefern, was Kunden wünschen. Sie bringt aber auch neue Herausforderungen mit sich: Über Jahre hinweg gut laufende Produkte verschwinden in kürzester Zeit vom Markt, neue Wettbewerber drängen in den Markt.

Diese Themen spiegeln die Inhalte unserer Projekte in den vergangenen Monaten wider. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und viele Anregungen beim Einblick in unsere Arbeit.

*H. Diemer*

Dr. Helmut Diemer

*H. Franke*

Hans-Dieter Franke



## TRANSAKTION

# Strategische Entscheidung mit ausgezeichneter Perspektive

Echte Win-win-Situationen sind selten, doch es gibt sie tatsächlich. Bestes Beispiel ist die Transaktion der Vincenz Wiederholt GmbH mit einem chinesischen Investor. Der Verkauf ist eines von drei parallel laufenden Projekten, die MPower begleitet. Daneben stärken gezielte Maßnahmen die Kompetenz des traditionsreichen Herstellers von Präzisionsstahlrohren und bauen dessen internationale Position auf dem Weltmarkt aus.

Die 1919 im nordrhein-westfälischen Holzwickede gegründete Vincenz Wiederholt GmbH ist einer der weltweit führenden Hersteller von hochpräzisen gezogenen Stahlrohren und Technologieführer in der Kaltverformung. Rund 500 Mitarbeiter verarbeiten jährlich etwa 100.000 t Stahl zu Nockenwellen, Lenksystemen und anderen Bauteilen vor allem für die Automobilindustrie. Zu den Kunden gehören namhafte OEMs und Tier-1-Supplier.



IN ASIEN UND AMERIKA BESTEHEN  
GROSSE UMSATZPOTENZIALE.

### MÄRKTE MIT VIEL POTENZIAL

Die Vincenz Wiederholt GmbH ist bisher hauptsächlich in Europa tätig. Große Umsatzpotenziale bestehen auf den Märkten in Asien und Amerika. Da sich der Stahlrohrenmarkt – mit Ausnahme von China – aber in den vergangenen Jahren leicht negativ entwickelte und zudem die Finanz- und Wirtschaftskrise zu Umsatzeinbrüchen führte, benötigt das Unternehmen einen finanziellen Investor, um die sich bietenden Chancen wahrnehmen zu können.

### DIE PLAUSIBILISIERUNG

Für die Aufnahme eines strategischen Partners wurden in einem ersten Schritt der Forecast 2014 und die Planung der Jahre 2015 bis 2017 auf ihre Plausibilität überprüft. Aktuell wird gemeinsam mit MPower ein Businessplan erarbeitet als Grundlage, um die Finanzen und die Zusammenarbeit mit dem neuen Gesellschafter zu strukturieren.

### DIE TRANSAKTION

Im März 2015 kam es zu einer wohlüberlegten strategischen Entscheidung. Sämtliche Geschäftsanteile der Vincenz Wiederholt GmbH wurden von der Zhongding

Holding, Ningguo, China, über deren Holdinggesellschaft SchmitterGroup AG, Thüngen, übernommen. Während des gesamten Transaktionsprozesses beriet MPower die Vincenz Wiederholt GmbH und deren Gesellschafter und begleitete die Verhandlungen bis zum Vertragsabschluss.

### GEZIELTE VERBESSERUNGSMASSNAHMEN

Um die Produktion auf die geplanten Volumina auszurichten und die Ertragskraft zu steigern, ist eine breite Palette an Vorhaben geplant. Sie werden durch das Management vorangetrieben. Es gilt, Prozesse über alle Segmente im Unternehmen zu optimieren. Durch Investitionen in die Infrastruktur lässt sich das Ergebnis deutlich verbessern. Erweiterte, modernisierte Anlagen und organisatorische Änderungen führen in der Produktion, z.B. in der Rohrschweißerei und -zieherei, zu Einsparungen.

### DIE WIN-WIN-SITUATION

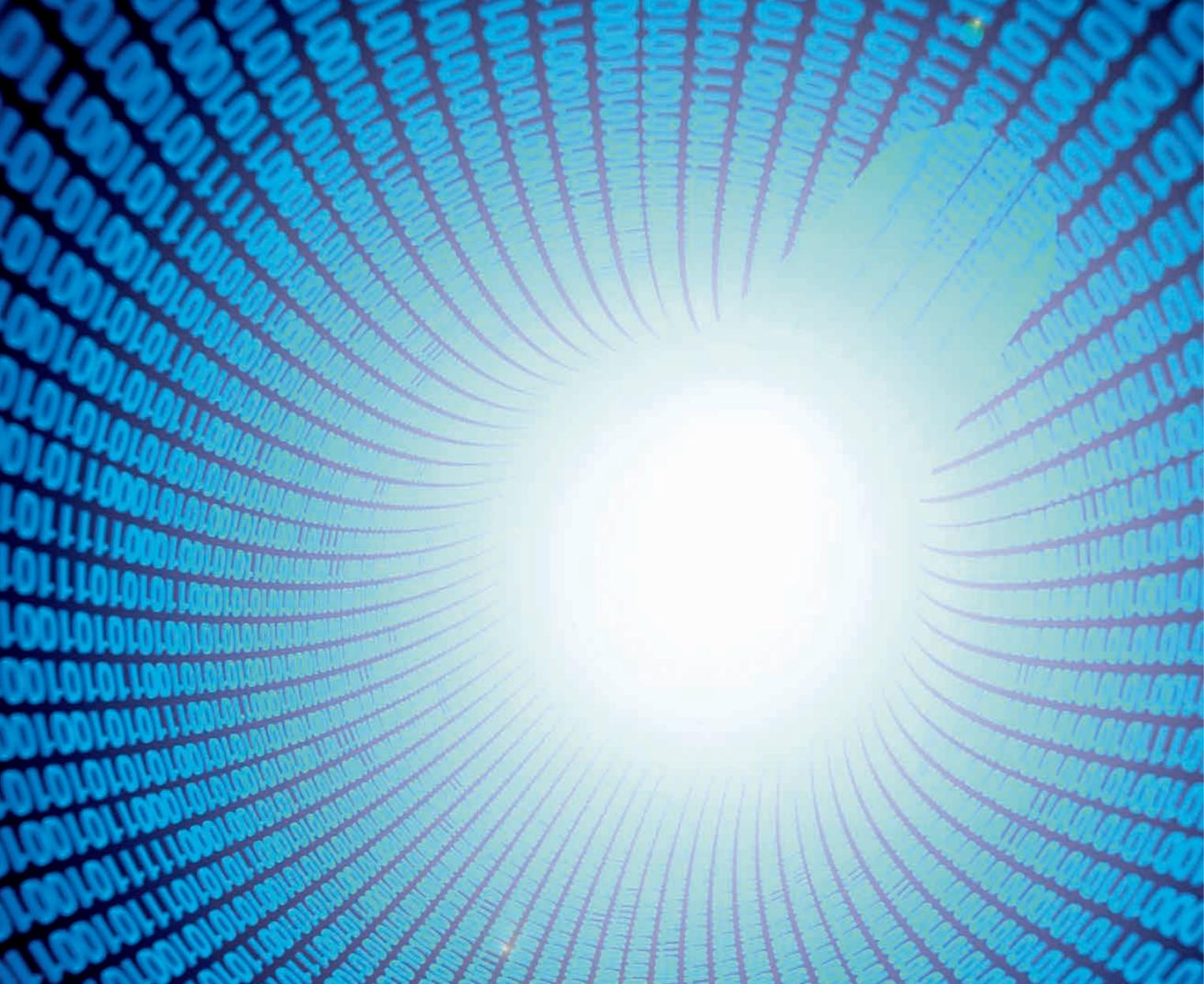
Von der Transaktion profitieren beide Seiten. Der deutsch-chinesische Investor schließt in seiner Wertschöpfungskette ein wichtiges Segment in der Herstellung und Bearbeitung geformter Metallwerkstücke. Für die Vincenz Wiederholt GmbH liegt der strategische Nutzen vor allem darin, dass das Unternehmen seine Präsenz weiter ausbauen kann – eine hervorragende Entwicklungsperspektive. Die Übernahme führt dazu, dass alle Beteiligten ihre jeweilige Position als zuverlässiger Entwicklungs- und Serienlieferant weltweit stärken.



**Gert Nonnenmann**

ist Partner und Leiter unseres Bereichs Corporate Finance/M&A. Nach Abschluss seines Studiums war er im Unternehmenskundengeschäft einer Großbank tätig, danach in leitender Funktion bei verschiedenen Beteiligungsgesellschaften.





## ERP-SYSTEM

# Mit geeigneten Kennzahlen optimal steuern

Zuverlässige Daten sind die grundlegende Basis, um ein Unternehmen erfolgreich zu lenken. Das Beispiel eines Aluminiumprofilherstellers zeigt, wie gravierend sich unvollständige und fehlerhafte Kennzahlen auf die Liquidität und die Absatzplanung auswirken können. Um Abhilfe zu schaffen, passte MPower mit der hohen IT-Kompetenz seiner Berater ein bis dahin unbefriedigendes ERP-System an die Bedürfnisse des Kunden an und sorgte für eine zügige Implementierung.

## MEHRERE PROBLEME GLEICHZEITIG

Von mehr als 63 Millionen Euro auf 49 Millionen Euro war der Umsatz eines international tätigen Herstellers innerhalb eines Jahres eingebrochen. Bei dem Unternehmen, das auch eine umfangreiche Lagerhaltung unterhält und Produkte anarbeitet, kamen gleich mehrere Probleme zusammen. Durch den Umsatzrückgang bei unveränderter Kostenstruktur sank auch das Betriebsergebnis um zwei Millionen Euro. Bei der Plausibilisierung der Planungsrechnung durch MPower zeigte sich: Das Unternehmen wird nicht effektiv über Zahlen und Ziele gemanagt. Ein Reporting- und Kennzahlensystem mit zeitnahem Soll-Ist-Abgleich wäre dringend erforderlich, ist wegen EDV-Problemen aber nicht umsetzbar. Dadurch spitzte sich die Lage weiter zu. Die freie Liquidität schmolz in den folgenden drei Monaten von zwei Millionen Euro auf 0,6 Millionen Euro ab.

## WAS WAR ERFORDERLICH?

Ein funktionierendes ERP-System war unabdingbar, um drohende Liquiditätsengpässe bei einer anhaltenden Verlustsituation rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Auch die Liquiditätsplanung setzt ein zeitnahe Reporting der Roherträge voraus. Darüber hinaus sind transparente Kennzahlen notwendig, um für die Absatzmärkte die Weichen in Form einer Umsatz- und Rohertragsplanung richtig zu stellen. MPower wurde beauftragt, das fehlerhaft und unvollständig eingeführte ERP-System zu analysieren und zu optimieren.

## MÄNGEL BEI DER ERP-EINFÜHRUNG

Ein Softwarehaus hatte für den Aluminiumhersteller das ERP-System entwickelt. Bereits der Start misslang. Statt der geplanten zehnmonatigen Vorlaufzeit wurden zwei Jahre benötigt. Der IT-Dienstleister begründete das mit der unterschätzten Komplexität bei der Integration der Anarbeitung in den ERP-Workflow. Durch die lange Vorlaufzeit und zahlreiche neu formulierte Anforderungen während der Umstellungsphase verdreifachten sich die Kosten. Zudem stellte sich heraus, dass Teile der angeblich genau an die Kundenwünsche angepassten Software unzureichend getestet waren, obwohl der ERP-Anbieter vorgab, die Modifikationen problemlos umsetzen zu können. Über die gesamte Projektlaufzeit hinweg wurden Anforderungen und Fehlerverfolgung unzureichend dokumentiert. Der IT-Leiter war mit der zeitlichen Dimension des Projekts überlastet. Deswegen wurde ein IT-Experte von MPower hinzugezogen.

## WEITREICHENDE KONSEQUENZEN

Das mangelhafte ERP-System erzeugte permanent Fehler sowie unstimmige Preisbildungs- und Bestandswertflüsse. Das führte zu zeitlich verspäteten Monatsabschlüssen mit Abgrenzungsproblemen – beispielsweise fehlten Vor- und Nachkalkulationen. Die Buchungen mussten deswegen über MS Office manuell erstellt und korrigiert werden.

Auch im Bestand waren Berichtigungen erforderlich, da die Stornobuchungen nicht einwandfrei funktionierten.

## EFFEKTIVE VERÄNDERUNG IN DER PROJEKTFÜHRUNG

Um das ERP-System schnell einsetzbar zu machen, war der IT-Berater von MPower ein bis zwei Tage pro Woche vor Ort. Er führte das Aufgabenmanagement über eine kategorisierte „Offene-Punkte-Liste“. Die Abnahme der noch anstehenden Themen erfolgte gebündelt in Form von Integrationstests. Es gelang ihm, das zerrüttete Verhältnis zwischen Unternehmen und Softwarehaus in Gesprächen mit den Geschäftsführern zu versachlichen. Dabei wurden auch Diskrepanzen über den Aufwand, die Kosten und den Zeitbedarf geklärt. Das Projekt- und Testmanagement wurde neu geregelt und das Budget mit einem Festpreis gedeckelt.

## ERFOLGREICHE UMSETZUNG IN KÜRZESTER ZEIT

Innerhalb von nur zwei Monaten nach dem Projektstart durch MPower erfolgten die Integrationstests und das Gesamtprogramm wurde abgenommen. Das ERP-System liefert seitdem zuverlässig die richtigen Daten für die Monatsberichterstattung und macht ein zielgerichtetes Vertriebscontrolling sowie eine regelmäßige Analyse der Soll-Ist-Abweichungen möglich. Da jetzt auch die kunden-spezifischen Roherträge bekannt sind, wird der Vertrieb systematisch gesteuert. Schrittweise geht die Verantwortung wieder vom MPower-IT-Experten zurück an das Management des Herstellers. Diesem steht jetzt mit dem komplexen ERP-System ein bestens funktionierendes Instrument zur Verfügung, um die unternehmerischen Abläufe optimal zu steuern.



**Horst Schreiber**

Dipl.-Ing. Maschinenbau. Langjährige Berufserfahrung als Leiter Organisation, Entwicklung und IT. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Geschäftsprozesse, IT/ERP, Produktionsplanung und -steuerung, Logistik, Restrukturierung und Qualitätsmanagement.

# Ausgezeichnet

Das renommierte Wirtschaftsmagazin *brand eins Wissen und Statista*, eines der weltweit größten Statistikportale im Internet, haben zum zweiten Mal die besten Unternehmensberatungen Deutschlands ermittelt. MPower gehört dazu.

Wer sind die Besten im Land? Bei mehr als 15.000 deutschen Unternehmensberatungen eine schwierige Frage. Für mehr Transparenz in diesem eher unübersichtlichen Markt sorgt die deutschlandweite Studie von *brand eins* und *Statista*. Sie ist nach Angaben der Statistiker die umfangreichste ihrer Art und liefert einen aktuellen profunden Überblick. Zentrales Messkriterium ist die Kundenzufriedenheit. Um diese zu ermitteln, wurden rund 3.000 Branchenkenner aus Beratung und Industrie nach den „besten Unternehmensberatern“ befragt.

Von den 15.000 Consultinghäusern erreichten nur 278 die Bewertung „Beste Berater 2015“. MPower wurde erneut prämiert und konnte sich gegenüber dem Vorjahr im Ranking sogar nochmals steigern in die bestmögliche Kategorie. „Das Siegel macht uns stolz. Es ist eine besondere Auszeichnung, bei einer derart großen Anzahl an Beratungsunternehmen in Deutschland zu den besten zu zählen“, sagt Hans-Dieter Franke, geschäftsführender Gesellschafter von MPower.

Dr. Helmut Diemer, ebenfalls geschäftsführender Gesellschafter, sieht in der Auszeichnung eine Bestätigung des Geschäftskonzepts von MPower. Ein wesentlicher Bestandteil ist schon immer, dass die Berater erfahrene Manager aus der Industrie mit langjähriger operativer Linien- und Führungserfahrung als CFO, CTO, CEO und Wirtschaftsprüfer sind. Dieses fundierte Praxiswissen bringen sie bei der Umsetzung vor Ort ein und mit dieser Leistung machte sich MPower einen Namen im Markt. Wie die Bestenlisten zeigen, gelten nicht nur die Großen der Branche als Experten, sondern auch mittlere und kleine Beratungen werden von Kunden und Kollegen geschätzt und empfohlen.

**B**  
2015  
brand eins Thema  
**BESTE  
BERATER**

# Zielgerichtet zum Turnaround

Die Deutsche Mechatronics GmbH (DTMT) ist fit für die Zukunft – dank zweier erfolgreich durchgeföhrter Projekte. Zunächst steigerte eine umfassende Restrukturierung die Wirtschaftlichkeit des gesamten Unternehmens, anschließend wurde mit einem strategisch passenden Investor der Fortbestand nachhaltig gesichert. Die effiziente Durchführung der operativen Maßnahmen verantwortete MPower und unterstützte anschließend den Transaktionsprozess.

Seit mehr als 60 Jahren ist DTMT ein am Markt bestens etablierter Engineering-Dienstleister. Von der Idee über den Prototyp bis zur Serienfertigung bietet das Unternehmen maßgeschneiderte Integrationslösungen für Maschinenbau, Elektronik, Elektro- und Verfahrenstechnik aus einer Hand. An den Firmenstandorten in Deutschland und China sind rund 330 Mitarbeiter beschäftigt. Zu den Kunden zählen namhafte Unternehmen aus der ganzen Welt.

## 1. PROJEKT:

### AUF WIRTSCHAFTLICHKEIT AUSGERICHTET

Das von DTMT erarbeitete Restrukturierungskonzept verfolgte ein Ziel: die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu steigern. Das umfassende Vorhaben tangierte alle betrieblichen Abteilungen – von Organisation und Vertrieb über Produktion und Einkauf bis zur kaufmännischen



Steuerung. Die Arbeitsaufgaben wurden in 77 Einzelprojekte zerlegt, jeweils einem Verantwortlichen zugeordnet und mit fixem Start- und Fälligkeitstermin versehen. Dabei ging es beispielsweise darum, Kalkulationsgrundlagen zu verbessern, eine mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung einzuführen, die Produktivität zu steigern, den Materialfluss zu optimieren oder ganze Bereiche zusammenzulegen. Jeder Teilprojektleiter übernahm die Ergebnisverantwortung für sein Arbeitsgebiet, ergriff bei Abweichungen vom Plan Gegenmaßnahmen und überwachte sie. Die zentrale Projektverantwortung übernahm Albert Busenbender, ein im Maßnahmenmanagement sehr erfahrener MPower-Berater mit hoher Umsetzungskompetenz. Wöchentlich bei einem Jour fixe informiert, falls Aufgaben in Verzug gerieten, behielt er stets einen detaillierten Überblick über das Gesamtprojekt, so dass er gezielt Maßnahmen im Lenkungsausschuss neu einleiten, inaktiv setzen oder beenden konnte.

## 2. PROJEKT: EIN STRATEGISCH PASSENDER PARTNER

Um die Zukunft von DTMT nach der gelungenen Restrukturierung dauerhaft zu sichern, wurde in einem nächsten Schritt ein Investor gesucht. Er sollte von seiner strategischen Ausrichtung her zu DTMT passen und zugleich die Eigenmittelausstattung nachhaltig verbessern.

Gemeinsam mit seinem China Desk in Shanghai begleitete MPower den Transaktionsprozess bis zum Vertragsabschluss. Gezielt wurden potenzielle Investoren aus dem MPower-Netzwerk angesprochen und mit Tri Star ein strategisch bestens geeigneter Kandidat gefunden. Die Tri Star Group mit Sitz in Shanghai ist ein international führender Hersteller von Service- und Sicherheitsprodukten für den Bankensektor. Außerdem ist sie im Bereich Automotive und Transmissionstechnik tätig. Die Gruppe exportiert in mehr als 25 Länder, darunter in die USA, nach Europa, Japan und Brasilien. Als Mitglied des European Board of Security Fire & Life Safety erfüllt Tri Star höchste Zertifizierungsansprüche. Seit mehreren Jahren gehört auch die deutsche FORMAT Tresorbau zur Unternehmensgruppe.

## IN ZUKUNFT: SCHWARZE ZAHLEN SCHREIBEN

Im August 2014 erwarb die Tri Star GmbH, Eschborn, eine Tochter der Tri Star Group, Shanghai, die Mehrheit an DTMT. Die übrigen Geschäftsanteile verblieben beim bisherigen Mehrheitsgesellschafter, der weiterhin der geschäftsführende Gesellschafter im Unternehmen ist. Der Investor will den Standort weiter stärken und die Arbeitsplätze erhalten. DTMT rechnet damit, den Turnaround innerhalb der nächsten Monate zu erreichen und danach langfristig schwarze Zahlen zu schreiben.

### Transaktionsunterstützung durch MPower

MPower bietet Unternehmen und deren Gesellschaftern umfangreiche Transaktionsunterstützung bei Wachstums- und Akquisitionsprojekten, bei der Aufnahme zusätzlicher Gesellschafter sowie beim Komplettverkauf des Unternehmens. Strategischen Investoren, Finanzinvestoren und Family Offices sind wir behilflich bei der Akquisition bis hin zur Due Diligence.

Neben Corporate Finance/M&A liegen unsere Schwerpunkte auf der Stärkung der Ertrags- und Finanzkraft von Unternehmen sowie der Optimierung ihrer wirtschaftlichen Situation im Rahmen von Restrukturierung und Sanierung. Spezialisiert ist MPower auf Cross Border M&A zwischen China und Deutschland. In China verfügen wir vor Ort über lokale Kooperationspartner und ein eigenes Desk in Shanghai.



**Albert Busenbender**

arbeitet als Partner bei MPower GmbH in den Bereichen Materialwirtschaft, Logistik, Produktion sowie Geschäftsprozesse und Materialmanagement.



## Nachgefragt

*Wolfgang Deinhard, Geschäftsführender Gesellschafter, über die Art und Weise der Zusammenarbeit mit MPower*

### WAS HAT SIE BEWOGEN, BEI DER RESTRUKTURIERUNG MPower EINZUSCHALTEN?

MPower wurde uns von Bankenseite empfohlen.

### WELCHES WAR DIE GENAUE ROLLE VON MPower? WIE HAT DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEN EINZELNEN PROJEKTVERANTWORTLICHEN (MITARBEITERN) FUNKTIONIERT?

Zunächst hat MPower einen Quick Check vorgenommen, um den akuten Handlungsbedarf zu ermitteln und unverzüglich mit der Umsetzung beginnen zu können. Herr Busenbender hat zunächst Projekte zur Verbesserung der Innenfinanzierung definiert und geleitet. Später wirkte er dann zunehmend als operativer Berater – ähnlich einem internen Manager – im Geschäftsleitungskreis mit und übernahm operative Verantwortung.

### TRATEN KONFLIKTE AUF? WIE KONNTEN SIE GELÖST WERDEN?

Das konsequente Einfordern der definierten Arbeitspakete von den benannten Verantwortlichen hat hier und da zu

produktiven Konflikten geführt. Diese waren jedoch im Interesse der Sache unvermeidlich und haben, da sie in fairer Weise ausgetragen wurden, die Führungskultur im Unternehmen eher verbessert.

### WÜRDEN SIE – AUS JETZIGER PERSPEKTIVE – DIE BEIDEN PROJEKTE (RESTRUKTURIERUNG UND SUCHE NACH EINEM STRATEGISCHEN PARTNER) WIEDER IN GLEICHER ART UND WEISE DURCHFÜHREN?

Im Rückblick sind beide Projekte optimal abgelaufen. Dabei hat auch Glück eine Rolle gespielt, das wird bei vergleichbar gravierenden Problemen immer dazugehören. Im Nachhinein wäre allenfalls ein etwas früherer Beginn der Restrukturierung schonender für die Nerven aller Beteiligten gewesen.

### WIE ZUFRIEDEN WAREN SIE MIT MPower?

Alle Mitarbeiter im Unternehmen sind sich einig, dass MPower einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Restrukturierung geleistet hat. Darüber hinaus war auch auf persönlicher Ebene die Zusammenarbeit sehr erfreulich.





## AUTOMOBILMARKT CHINA

# Mit der richtigen Strategie erfolgreich in den chinesischen Markt

Der Gebrauchtwagenmarkt in China wächst mittlerweile schneller als der Handel mit Neuwagen.

Entsprechend groß ist der Bedarf an Know-how, wie Restwerte ermittelt und Reparaturen abgewickelt werden können. Genau das ist das Kerngeschäft der DAT. Die Geschäftsführung des Unternehmens fragte sich, ob es lukrativ wäre, in den chinesischen Markt einzusteigen, und mit welcher Strategie? DAT beauftragte die Chinaexperten von MPower.

## DAT – INFORMATIONEN FÜR DIE AUTOMOBILWIRTSCHAFT

Die Deutsche Automobil Treuhand (DAT) ist weltweit die älteste Institution für automobile Marktforschung. Seit 1931 erhebt das Unternehmen umfangreiche Kraftfahrzeugdaten und bereitet sie so auf, dass damit Reparaturen kalkuliert und Gebrauchtwagen bewertet werden können. Außerdem entwickelte DAT für die Schadensabwicklung eine flexibel konfigurierbare Softwareplattform. Dabei steuert das Programm den Schadensprozess über eine digitale Akte, so dass alle Beteiligten – von den Versicherern über den Sachverständigen bis zum Autohaus – reibungslos miteinander kommunizieren können.



## MARKT FÜR GEBRAUCHTE WÄCHST RASANT

Der chinesische Automarkt ist im Wandel. Mehr als sechs Millionen Gebrauchtwagen werden inzwischen jährlich verkauft. Aftersales und Financial Services gewinnen an Bedeutung. Doch für den Wiederverkauf gibt es noch kein etabliertes Bewertungssystem, so wie es in Europa üblich ist. Für das Servicegeschäft fehlen ebenfalls die Daten als Kalkulationsgrundlage für die steigende Zahl an Reparaturen und versicherungsrelevanten Schadensfällen. Alles in allem eine Situation, die geprägt ist durch Intransparenz und DAT einen interessanten Markt eröffnen könnte. Doch nach wie vor ist eine Firmengründung in China – insbesondere die Wahl der richtigen Strategie und des Geschäftsmodells – für deutsche Unternehmen eine Herausforderung. Deswegen wird MPower mit der umfassenden Aufgabe betraut, eine DAT-interne Marktstudie über den chinesischen Markt zu validieren, Schwierigkeiten eines Markteintritts aufzuzeigen, Erfolgsfaktoren zu definieren, gemeinsam mit DAT eine Strategie für den Geschäftsaufbau zu erarbeiten und die Unternehmensgründung zu begleiten.

## PHASE 1:

### DIE RICHTIGE STRATEGIE FINDEN

Die Marktstudie von DAT wird als Erstes ergänzt durch Informationen aus über 30 Interviews mit potenziellen chinesischen Kunden – darunter internationale OEMs ebenso wie lokal tätige Unternehmen – und Datenlieferanten. Die meisten Gesprächsteilnehmer kommen aus dem breiten Netzwerk, über das MPower durch sein langjähriges Engagement in China verfügt. Das Produktangebot von DAT weckte große Erwartungen. Etwaige Partner und Kunden wünschten einen schnellen Markteintritt, einige chinesische Lieferanten würden am liebsten direkt ein Joint Venture mit DAT eingehen. Doch aus Sicht der Berater von MPower sollten die folgenden Erfolgskriterien erfüllt sein:

- ein schneller Markteintritt – in China bedeutet das mindestens sechs bis neun Monate – mit lokal angepassten Produkten;

- die Gründung einer lokalen Gesellschaft mit allen Funktionseinheiten;
- geeignete Marktpartner, die Daten liefern und den Zugang zum Markt eröffnen.

Bereits ein halbes Jahr nach Projektstart präsentierte MPower gemeinsam mit dem Projektteam eine überzeugende Strategie. Sie diente dem Verwaltungsrat als Basis für seine Entscheidung, in China zu investieren.

## PHASE 2:

### ANSPRUCHSVOLLES VORHABEN ERFOLGREICH UMSETZEN

Als Einstieg eröffnete DAT zunächst im September 2014 eine Tochtergesellschaft in Hongkong. Die DAT Group Hongkong dient als Brückenkopf für die Erschließung des chinesischen Marktes, die Firmenpräsenz auf dem chinesischen Festland wird von dort ausgebaut. Das strategische Ziel ist es, zusammen mit den chinesischen Partnern



DIE DETAILLIERTE ABSTIMMUNG MIT DEM MUTTERUNTERNEHMEN WIRD VON VIELEN FIRMEN VERNACHLÄSSIGT.

einen Standard für die Schadenskalkulation zu etablieren und verlässliche Gebrauchtfahrzeugwerte sowie Forecasts anzubieten. Parallel zur Firmengründung wurden die Fahrzeugdaten chinesischer und internationaler Hersteller sowie Preisinformationen zu Gebrauchtwagen beschafft.

Auch in China gelingt es MPower, für DAT ein neues Unternehmen strukturell und organisatorisch aufzubauen, zielgerichtet die Geschäftsfeldentwicklung voranzutreiben und über das eigene Netzwerk maßgeblich dazu beizutragen, den zukünftigen Geschäftsführer und Chairman zu finden. Eine Firmengründung ist für deutsche Unternehmen immer eine große Herausforderung: Finanzielle, steuerliche, rechtliche und Produktentwicklungsthemen müssen mit dem Mutterhaus abgestimmt werden. Das Kernprodukt Silver DAT wurde beispielsweise in die Landessprache übersetzt. Unterstützt durch die hohe Priorität, die das Projekt bei der obersten Führungsebene von DAT genießt, gelingt die erfolgreiche Gründung der chinesischen Beijing DAT Information Technology LTD im April 2015.



**Tobias Mondon**

Diplom-Wirtschaftsingenieur, Leiter China Desk, Shanghai. Langjährige Berufserfahrung in der Automobilindustrie und im Maschinenbau, zuletzt verantwortlich für das Asiengeschäft eines Zulieferunternehmens.

## CHINA AKTUELL

# Deutschland und China – die neue Nähe

Von Sabine Dietlmeier,  
German Industry & Commerce  
Greater China GmbH

Chinas Führung hat sich auf der politischen Weltkarte von der globalen Blockpolitik verabschiedet und sichert sich stattdessen diverse Partnerschaften auf allen Kontinenten. Bilaterale Handelsabkommen mit Australien oder der Schweiz, Infrastrukturprojekte in Afrika und kontinuierliche Verhandlungen mit europäischen, amerikanischen und asiatischen Partnern mit unterschiedlichen Zielrichtungen bestimmen die chinesische Außenpolitik. Deutschland spielt in diesem Kontext der Zusammenarbeit eine besondere Rolle: Wir sind weltweit der zweitwichtigste strategische Partner für China. Die wichtigste aller Partnerschaften verbindet China mit dem Nachbarland Bangladesch. Peking charakterisiert sein Verhältnis zum Nachbarstaat als „allwetterfeste, kooperative strategische Partnerschaft“.

Da klingt doch die Partnerschaft mit Deutschland, die beim letzten Besuch Xi Jinpings in Berlin noch einmal aufgewe-

tet wurde, richtig bescheiden: China und Deutschland verbindet eine „allumfassende strategische Partnerschaft“. Diese beinhaltet regelmäßige Regierungskonsultationen und die direkte Zusammenarbeit zwischen politischen Institutionen in mehr als 60 Formaten. Dabei werden fast alle Bereiche abgedeckt. Stand 2014 als Jahr der Sprache unter dem Zeichen des Bildungsaustauschs, ist 2015 als Jahr der Innovationspartnerschaft für beide Länder vor allem in Wissenschaft und Wirtschaft relevant. Besuche der Kanzlerin in China finden jährlich statt und auch der Bundeswirtschaftsminister pflegt regelmäßige China-Kon-



NICHT IMMER WERDEN NEUE VORSCHRIFTEN  
ZEITNAH KOMMUNIZIERT.

takte. Die Politik beider Länder ist auf einer Ebene des konstruktiven und vertrauensvollen Austausches angekommen. Beste Voraussetzungen für Unternehmen, den Schritt auf den jeweils anderen Markt zu wagen und dabei zunehmend geregelte Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit vorzufinden.

## HANDELSBEZIEHUNGEN – ERFOLG FÜR BEIDE SEITEN

Davon abgesehen finden sich einige Herausforderungen, denen zum Beispiel deutsche Exporteure bei der Zollabwicklung in China ausgesetzt sind. Nicht immer werden neue Vorschriften zeitnah kommuniziert, so dass es immer wieder zu Verzögerungen bei der Wareneinfuhr kommt, weil Dokumente fehlen, die bei der letzten Sendung noch nicht notwendig waren. Neben der Zusammenarbeit mit erfahrenen Logistikern ist es daher oft ratsam, lokale Zollagenten um Unterstützung zu bitten, die durch direkte Kommunikation oft schnellere Ergebnisse erzielen können. Diesen oft beschwerlichen Herausforderungen zum Trotz entwickelte sich der deutsch-chinesische Handel im letzten Jahr wieder positiv. Ungeachtet des schwierigen Marktfeldes wuchs das Handelsvolumen 2014 um neun Prozent und erreichte damit ein neues Rekordniveau von rund 154 Milliarden Euro. China ist mit weitem Abstand der wichtigste Handelspartner Deutschlands in Asien und umgekehrt ist Deutschland der bedeutendste europäische Wirtschaftspartner Chinas. Bei den Exporten liegt China nach Frankreich, den USA und Großbritannien an vierter Stelle. Tendenz steigend. Bei den Importen ist China nach den Niederlanden zweitwichtigster Einkaufsmarkt für deutsche Firmen.

Zuge der „Eurokrise“ und der schwächeren Wirtschaftskraft Europas erweist sich China als einer der wesentlichen Wachstumstreiber für deutsche Unternehmen. Nach Aussagen deutscher Firmen aus der aktuellen Mitgliederumfrage der Deutschen Handelskammer in China leistet der chinesische Markt für zwölf Prozent der Befragten den größten Beitrag zum globalen Unternehmensgewinn und für 45 Prozent gehört China zu den Top 3 der globalen Märkte. Diese positive Einschätzung ist in einem so wettbewerbsintensiven Marktfeld, wie es in China existiert, durchaus erstaunlich.

## BRANCHEN MIT GUTEN AUSSICHTEN

Hauptgrund des beeindruckenden Erfolges deutscher Unternehmen in China sind innovative Lösungen und Produkte, die im gegenwärtigen Transformationsprozess der chinesischen Wirtschaft besonders nachgefragt werden. Die Pekinger Zentralregierung hat mehrfach darauf hingewiesen, dass Chinas Betriebe energieeffizienter und technologisch besser produzieren müssen. Neben dem Maschinen- und Anlagenbau sowie der Automobilindustrie gewinnen Themen wie zukunftsorientierte Urbanisierung, Energieeffizienz in der Produktion und Technologien im Umweltschutz an Bedeutung. Durch die gesellschaftlichen Entwicklungen angestoßene Herausforderungen, wie eine zunehmend älter werdende Bevölkerung und ein an den Fachkräftebedarf noch nicht ausreichend angepasstes Ausbildungssystem, wächst der Bedarf an Lösungen in der Gesundheitswirtschaft und in der beruflichen Bildung. Damit wird der chinesische Markt für immer mehr deutsche Firmen Teil des unternehmerischen Alltags.



DIE CHINESISCHE MITTELSCHICHT SCHÄTZT ENORM  
DAS QUALITÄTSPRÄDIKAT „MADE IN GERMANY“.



## CHINAS UMWORBENE KONSUMENTEN

Das gilt auch für die nach wie vor in China noch unterrepräsentierte deutsche Konsumgüterindustrie. Die Stärkung der Binnennachfrage durch die Zentralregierung verspricht hier gute Aussichten auf einen erhöhten Absatz von Produkten mit dem von der chinesischen Mittelschicht hochgeschätzten Qualitätsprädikat „Made in Germany“. Eine wachsende Anzahl von Online-Shops mit deutschen Marken etabliert sich im hart umkämpften Marktumfeld. Dabei sind einige gesetzliche, logistische und technische Hürden zu überwinden, die leider das ein oder andere ambitionierte Projekt an den alltäglichen Herausforderungen beim Export nach China scheitern lassen. Derzeit ist die Etablierung von Online-Shops in China selbst für ausländische Unternehmen noch stark beschränkt. Seit April 2015 aber bewegt sich etwas. Fünf chinesische Städte sind als Pilotzonen für E-Commerce definiert worden. In der südchinesischen Metropole Guangzhou gibt es gleich drei Konzerne, die auf ausländischen Online-Plattformen bestellte Produkte für chinesische Kunden einführen und in Supermarkt-ähnlichen Shops anbieten. Bei Bedarf muss der chinesische Endkunde nicht mehr direkt auf den meist englischsprachigen Seiten im Ausland nach Produkten suchen, sondern kann sich direkt bei den E-Commerce-Firmen informieren. Bei Reklamationen haben die als sehr anspruchsvoll geltenden chinesischen Verbraucher einen direkten Ansprechpartner vor Ort. Über diese neu entstehenden Vertriebskanäle gibt es auch für kleinere deutsche Firmen zunehmend Chancen, am chinesischen Markt mit überschaubarem Risiko zu partizipieren.

## ENGPASS FACHKRÄFTE

Allerdings stehen den Möglichkeiten im chinesischen Markt nach wie vor eine Reihe von Risiken und Herausforderungen gegenüber, die es zu verstehen gilt, um lang-

fristig erfolgreich zu sein. Neue Arbeitsgesetze, höhere Mindestlöhne und ein wettbewerbsintensives Umfeld haben zu einem schnell ansteigenden Lohnniveau und einem sehr dynamischen Stellenmarkt geführt. Zusätzlich entwickelte sich aufgrund der wenigen standardisierten Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten ein Fachkräftemangel besonders in technischen und kaufmännischen Bereichen. In der Mitgliederumfrage der Deutschen Handelskammer in China haben annähernd 70 Prozent der befragten Unternehmen angegeben, dass Personalthemen die größten Schwierigkeiten des Tagesgeschäfts darstellen. Vor allem die teilweise überproportional zur Produktivität steigenden Lohnkosten belasten mittelständische Firmen, die einen deutlich höheren Druck auf die Gewinnmargen spüren. Das Problem verschärft sich derzeit durch den Wertverfall des Euro gegenüber dem chinesischen Yuan. Aus diesem Grund entscheiden sich zahlreiche ausländische und chinesische Produzenten verstärkt, in die Automatisierung ihrer Fabriken zu investieren. Für Dienstleister aber sind qualifizierte Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg und damit sind gerade kleinere Unternehmen einem enormen Gehaltskostendruck ausgesetzt. Gute Mitarbeiter lassen sich aber nicht nur durch gute Bezahlung halten, sondern möchten in ihrem Unternehmen Aufstiegschancen und Weiterbildungsoptionen geboten bekommen. Auch eine dynamische, positive Arbeitsatmosphäre ist chinesischen Mitarbeitern wichtig. Kommunikative Führungskräfte, die sich auch für das Privatleben ihrer Teammitglieder interessieren und sich nachhaltig auf China einlassen, erreichen bei den meisten Mitarbeitern nachhaltig Loyalität.

## AUFRUCH NACH CHINA?

Deutsche Unternehmen, die in China noch nicht investiert haben, aber mit Aktivitäten aus Deutschland zum Beispiel

beim Vertrieb an ihre Grenzen stoßen, blicken oft mit Vorsicht auf die möglichen Risiken des Marktes. Bereits die Sprachprobleme mit potenziellen Kooperationspartnern, die Einschätzung, welche Region vielversprechend sein könnte, die regionalen Unterschiede sowie kulturelle Unwägbarkeiten können Neustartern viel abverlangen. Es ist empfehlenswert, eine für das eigene Vorhaben passende Strategie zu entwickeln und sich dabei auch Hilfe von Institutionen und Beratungspartnern zu holen. Für den Anfang muss es oft reichen, sich zunächst auf einen Standort zu konzentrieren.

Dabei überlegen mehr und mehr Unternehmen, sich von dem engen Wettbewerb in den entwickelten Metropolen zu verabschieden und neue Großstädte für deutsche Produkte zu erschließen. Noch befinden sich rund 75 Prozent aller deutschen Vertretungen in Peking, Shanghai, Guangzhou und Shenzhen. Es gibt aber eine Reihe von Städten, deren Kaufkraft durchaus mit den sehr bekannten Städten vergleichbar ist. Es ist allerdings nicht leicht, den Anforderungen chinesischer Kunden an flexible und schnelle Angebote oder Lösungsvorschläge zu entsprechen. An deutsche Firmen werden dabei besonders hohe Qualitätsmaßstäbe gelegt. Das positive Image von „Made in Germany“ führt eben auch zu hohen Erwartungen und dabei spielt es für die chinesischen Kunden keine Rolle, ob der Lieferant ein Konzern oder ein noch junges Start-up ist.

Für geneigte Leser, die noch zweifeln, ob sie in China aktiv werden sollen, zum Schluss noch eine der unzähligen chinesischen Weisheiten:

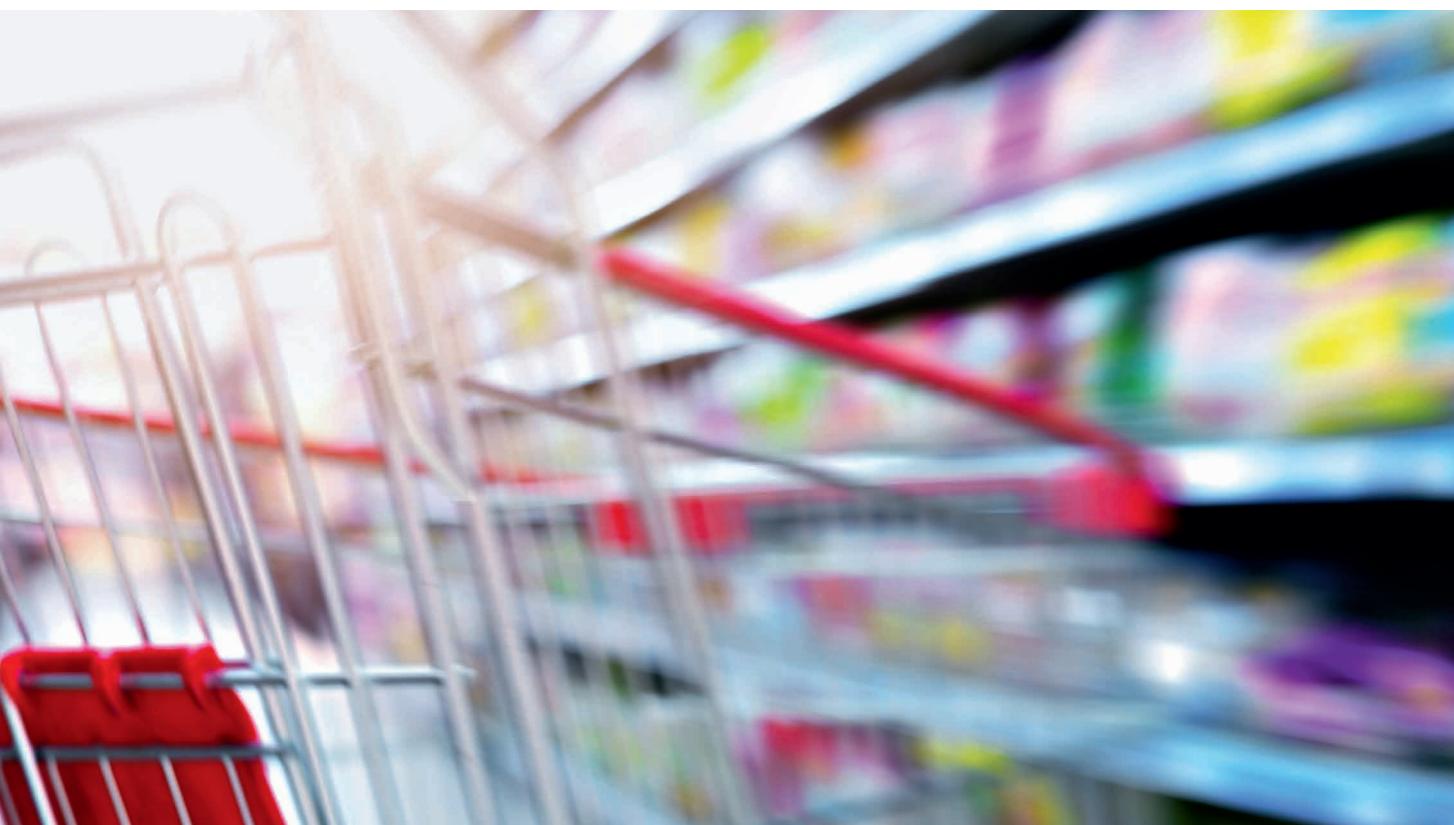
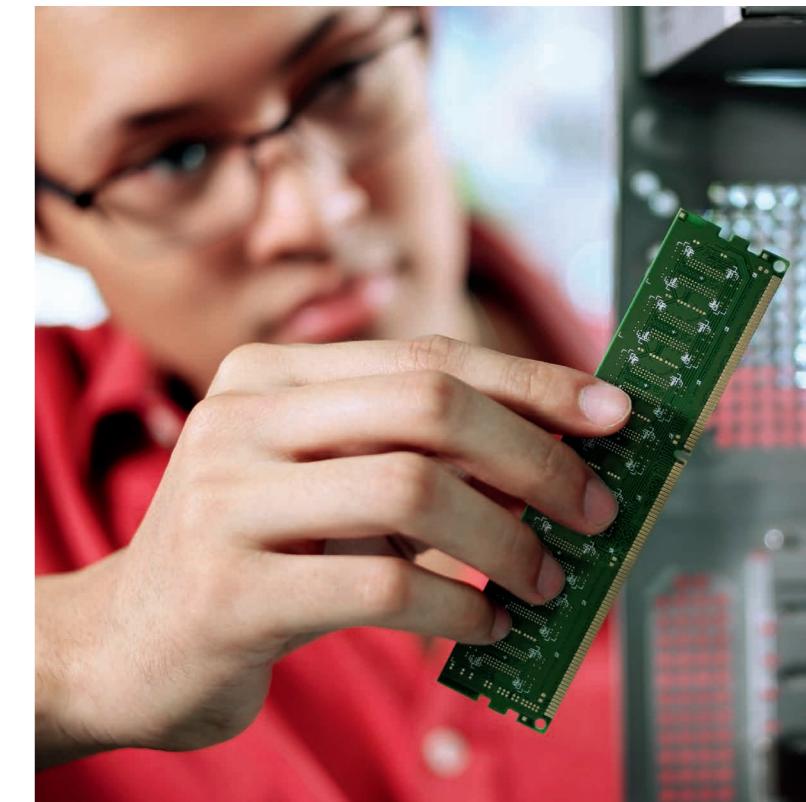


Stehe nicht am Wasser und sehe dich nach Fisch.  
Gehe heim und webe ein Netz.



**Sabine Dietlmeier**

leitet seit 15 Jahren das Deutschland-Büro der Deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) in China, Hongkong und Taiwan. Sie berät deutsche und chinesische Unternehmen zu Fragen des Markteintritts in China und hilft bei der Suche nach den richtigen Ansprechpartnern.





MPOWER INTERN

# Denkanstöße

*Volatile Zeiten, gestresste Organisationen – die Führungsaufgaben gestalten sich immer komplexer.*

*Wie kann das Management diesen Herausforderungen begegnen? MPower-Experten geben Impulse.*

*In dieser Ausgabe kommen Denkanstöße von Detlev Ewers zum Thema Controlling.*

## DAS OPERATIVE CONTROLLING KONZENTRIERT SICH AUF UNTERNEHMENS- UND BRANCHENSPEZIFISCH DEFINIERTE KENNZAHLEN, DIE ALS GRUNDLAGE DIENEN, UM EIN UNTERNEHMEN ZU STEUERN.

Detlev Ewers: In Restrukturierungssituationen greift diese Definition des operativen Controllings zu kurz. Da sind Ansätze für strukturelle Veränderungen aus den Zahlen alleine nur bedingt ableitbar.

## WAS BEDEUTET CONTROLLING FÜR SIE?

Detlev Ewers: Die konsequente, regelmäßige, tiefgehende Analyse von Zahlen verbunden mit sofort eingeleiteten operativen Steuerungs- bzw. Verbesserungsmaßnahmen über alle Unternehmensebenen. Das erhöht deutlich die Transparenz, auch weil Mitarbeiter über alle Führungsebenen hinweg involviert sind. Außerdem erzeugen Zahlen Wettbewerb.

## WAS SIND AUS CONTROLLINGSICHT DIE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER RESTRUKTURIERUNG EINES UNTERNEHMENS?

Detlev Ewers: Weichen die Zahlen von den Zielvorgaben ab, entwickeln wir gemeinsam mit den Mitarbeitern des Unternehmens umgehend Vorschläge und setzen diese um. Die Ergebnisse besprechen wir wieder im nächsten Meeting. Diese nachhaltige Vorgehensweise baut den notwendigen Druck auf, der die gewünschte Veränderung erzeugt.

## AGIEREN SIE DANN IN DER ROLLE EINES MANAGERS?

Detlev Ewers: Nein, ich sehe meine Rolle als die eines erfahrenen Coaches. Das bedeutet: begleitendes Reporting, Controlling und eventuell auch Coaching des Managements. Zu Beginn des Prozesses leite ich die ersten Meetings selbst, gebe sie aber sobald wie möglich wieder an die Geschäftsführung ab und übernehme die Rolle des aktiven Teilnehmers.

## SIND IHRE ERGEBNISSE MESSBAR?

Detlev Ewers: In der Tat erreichen wir deutliche Ertragskraftsteigerungen bei einer entschlossenen operativen Umsetzung über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten.



*Detlev Ewers*

**Diplom-Betriebswirt.** Langjährige Berufserfahrung, davon mehr als zehn Jahre auf Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene. Detlev Ewers verfügt über umfangreiche Erfahrungen in den Bereichen Finanzen und Controlling, M&A, Firmenübernahmen und -Integration, Interimsgeschäftsführung, Due Diligence und Restrukturierung.

Haben Sie Fragen oder wünschen Sie weitere Informationen?

Dr. Helmut Diemer und Hans-Dieter Franke stehen Ihnen für ein Gespräch gerne zur Verfügung:  
Telefon +49 711 76 83-228

Elektronischer Bezug der Broschüre:  
E-Mail: gabriele.moennich@mpower.de

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER/VERANTWORTLICH

MPower GmbH Unternehmensberater  
Heinestraße 41 A, D-70597 Stuttgart

Geschäftsführende Gesellschafter:  
Dr. Helmut Diemer und Hans-Dieter Franke

### REDAKTION

Katja Fezer-Eifert

### KONZEPT/DESIGN

red egg: Stütz & Friends GmbH  
www.redegg.de

### DRUCK

Printworks Druckdienstleistungen GmbH

### BILDNACHWEIS

Fotolia: Titel, S.9, S.12, S.14, S.16,  
Wiederholt.com, iStockphoto: S.5, S.15,  
Getty Images: S.6, Shutterstock: S.11, S.17, S.18

# MPower GmbH

## Unternehmensberater

MPower GmbH  
Heinestraße 41A  
D-70597 Stuttgart  
Telefon: +49 711 76 83-228  
Telefax: +49 711 76 83-102

Büro West  
Taunusblick 20  
56459 Winnen  
Telefon +49 2663 914-221  
Telefax +49 2663 914-222

[info@mpower.de](mailto:info@mpower.de)  
[www.mpower.de](http://www.mpower.de)

 MPower GmbH  
Ein Unternehmen der  
Management Partner Gruppe

Mitglied im Bundesverband  
Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.