



53

# EinBlick

EinBlick Nr. 7 | 2016

TITELTHEMA

## Perspektiven 2016/2017

Unternehmen im Umbruch

| MPower GmbH  
Unternehmensberater

# Einblicke.

## INHALT

### 4 Erfolgreicher Turnaround

POLAR-Mohr: Das Maschinenbauunternehmen stellt die Weichen für profitables Wachstum.

### 7 Umbruch in der Automobilzulieferindustrie: Die Zeit drängt

China: MPower-Experten bewerten die aktuellen Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen.

### 11 Unter den Besten

Studie: Dritte Prämierung von MPower als eine der besten Unternehmensberatungen in Deutschland.

### 12 Eine faire Lösung für alle

Uneinige Gesellschafter: Für Familienunternehmen stellt die Nachfolgeregelung eine Herausforderung dar.

### 14 Günstiger einkaufen

SUSPA: Der Automobilzulieferer ermittelt hohe Einsparpotenziale in seinen Beschaffungskosten.

### 16 Jeder spürt es, jeden betrifft es – die neue Normalität in China

13. Fünfjahresplan: Was bedeutet er für deutsche Unternehmen?

### 19 Impressum



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

### UNTERNEHMEN IM UMBRUCH – WO LIEGEN DIE CHANCEN?

Es wird kein rasanter Aufschwung, doch die deutsche Konjunktur wächst im laufenden Jahr kontinuierlich weiter – wenn auch mit gedrosseltem Tempo, prognostizieren führende Ökonomen. Ursächlich dafür wird die anhaltend gute Binnennachfrage gesehen, der sich nach und nach stimulierende Impulse aus dem Export anschließen könnten.

Aktuell prägen die schwächernde chinesische Wirtschaft sowie die Rezessionen in Brasilien und Russland das Konjunkturbild der Entwicklungs- und Schwellenländer. Leicht kann übersehen werden, dass es in etlichen kleineren Ländern bereits aufwärtsgeht. Davon wird der deutsche Export profitieren, ebenso wie vom weiterhin niedrigen Ölpreis und dem schwachen Euro.

Die wirtschaftliche Grundtendenz stimmt positiv, wären da nicht die vielfältigen Einflussfaktoren, die zu Unsicherheiten in den Unternehmen führen. Trotz anhaltender Niedrigzinspolitik verharrt die Investitionstätigkeit auf niedrigem Niveau, die Globalisierung erfordert Zusammenschlüsse, der digitale Technologiewandel bringt quer durch alle Branchen neue und für die etablierten Marktteilnehmer teilweise bedrohliche Geschäftsmodelle hervor.

Diese Entwicklungen wirken sich auf Unternehmen aus – auf deren strategische Ausrichtung ebenso wie auf die Aufbau- und Ablauforganisation, die Qualifikation der Mitarbeiter sowie auf die Vernetzungen und Kooperationen. Erschwerend fallen sie mit dem anstehenden Generationenwechsel in den Unternehmen zusammen.

Selten war in der Wirtschaft so viel in Bewegung wie heute. Umso wichtiger ist es, flexibel und schnell auf Veränderungen zu reagieren, um dadurch das eigene Überleben zu sichern und die Marktposition von morgen zu stärken.

Es sind herausfordernde Zeiten, die zugleich neue Chancen eröffnen. Wie diese ergriffen werden können, beschreiben wir Ihnen anhand unserer Projekte aus den vergangenen Monaten. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und viele Anregungen beim Einblick in unsere Arbeit.

*H. Diemer*

*H. Franke*

Dr. Helmut Diemer

Hans-Dieter Franke



MASCHINENBAU

# Erfolgreicher Turnaround

*Der Wandel hin zu elektronischen Medien, Überkapazitäten und ein scharfer Wettbewerb belasten die Druckindustrie seit Jahren. Die angespannte wirtschaftliche Situation bekommen auch die Hersteller von Maschinen zur Druckweiterverarbeitung zu spüren, wie POLAR-Mohr. Doch der Geschäftsführer des weltgrößten Lieferanten und Marktführers von Schnellschneidern ist es in Zusammenarbeit mit MPower gelungen, sich neu aufzustellen und den Trend ins Positive zu drehen.*

Im Bereich der Druckweiterverarbeitung zählt POLAR-Mohr zu den weltweit führenden Anbietern. Das Portfolio umfasst neben Schneidmaschinen auch komplexe, vollautomatisierte Schneidsysteme und Stanzsysteme. Zur POLAR-Mohr-Gruppe gehören einschließlich des neu erworbenen Verpackungsmaschinenherstellers Dienst GmbH vier Unternehmen, die weltweit knapp 500 Mitarbeiter beschäftigen. Produziert wird in drei Werken, am Stammsitz in Hofheim im Taunus, in Hochheim am Main und in Shanghai. Das Familienunternehmen ist in der Branche bekannt für seine vorbildliche Produktqualität, hohe Präzision, Zuverlässigkeit und einen ausgezeichneten Service.

## ORGANISCH GEWACHSEN

In der Vergangenheit war POLAR-Mohr organisch mit seinen Hauptkunden gewachsen und hatte den sich an den Druckvorgang anschließenden Prozess des Schneidens und Stapelns abgedeckt. Ein hoher Prozentsatz des Umsatzes war über die exklusive weltweite Partnerschaft mit dem auf Werbe- und Verpackungsdruck spezialisierten Unternehmen erzielt worden.

## DIE STÄRKEN

POLAR-Mohr ist eine etablierte Marke mit qualitativ hochwertigen Produkten und einem ausgereiften Servicenetz. Der Technologieführer konstruiert in seiner sehr gut organisierten Engineering-Abteilung professionell neue Produkte und Weiterentwicklungen. Wie erfolgreich, belegen die zahlreichen europäischen und amerikanischen Patente. Durch den Standort in China ist es zudem möglich, günstiger zu fertigen.

## DIE SCHWÄCHEN

Der Vertrieb von POLAR-Mohr war zu abhängig von den Hauptkunden, die eigenen Marketingaktivitäten waren zu gering. Viele Produkte waren nicht modular genug, die Fixkosten zu hoch und bei kostenintensiven Entwicklungsvorhaben fehlten Wirtschaftlichkeitsberechnungen.

## UNTER DRUCK

Der Ertrag von POLAR-Mohr geriet zunehmend unter Druck, da der ehemalige Geschäftsführer nicht schnell und konsequent genug auf die Branchenkrisse reagierte. Er hoffte zu lang darauf, dass sich der Markt nach der Wirtschaftskrise erholen würde. Zusätzlich verschärft sich die Situation durch interne Faktoren, wie hohe Kosten für Produktentwicklungen und die kostenintensive Teilnahme an der Weltleitmesse Drupa. Um die Abhängigkeit von der Druckindustrie zu verringern, wurde ein mittelständischer Verpackungsmaschinenhersteller gekauft. Eine an sich richtige Maßnahme, die allerdings Zeit für die Integration und die erforderlichen Anpassungsmaßnahmen benötigte.

## ANGESPANNTE LAGE

Da sich die wirtschaftliche Situation von POLAR-Mohr weiter zuspitzte, kam es zu einem Wechsel in der Geschäftsführung, die Dr. Markus Rall übernahm. Der branchenerfahrene Manager erarbeitete ein Sofortprogramm zur Restrukturierung des Unternehmens. Dabei zeigte sich, dass die Sanierungsmaßnahmen nur mit Unterstützung der Hausbanken durchführbar wären. Die Finanzinstitute signalisierten ihre Bereitschaft nur unter der Voraussetzung eines neutralen Sanierungsgutachtens. Mit der Erstellung beauftragte die POLAR-Mohr-Gruppe MPower.

## DAS RESTRUKTURIERUNGSKONZEPT

Das Sanierungskonzept wird ganzheitlich aufgesetzt. Das heißt Unternehmensstrategie, Geschäftsmodell, Produkt- und Leistungsportfolio sowie Geschäftsprozesse und die Führungsstruktur werden an die Marktbedingungen angepasst. Der neue Geschäftsführer von POLAR-Mohr und MPower entwickeln die begonnenen Maßnahmen weiter, um die Profitabilität und den Cashflow zu steigern. Insgesamt sollen 18 Prozent des Personals abgebaut und die Prozesse optimiert werden. Mittels einer Wertanalyse lassen sich die Herstellkosten der bestehenden Produkte reduzieren. Neue Produkte folgen zukünftig dem Design-to-Cost-Ansatz, um wettbewerbsfähiger zu sein. Neben dem bisherigen Vertriebsweg über die Hauptkunden entsteht eine neue Vertriebsstruktur, um potenzielle Kunden über mehrere Kanäle vor allem hinsichtlich kleinerer Schneidemaschinen für den Digitaldruck anzusprechen. Unterstützend wird ein CRM-System zur Vertriebssteuerung, Kontrolle und Auswertung eingeführt. In Preisverhandlungen mit Schlüssellieferanten sollen Einsparungen erzielt werden. Die Beschaffung über das chinesische Tochterunternehmen soll forciert werden.



Dr. Markus Rall, Geschäftsführer POLAR-Mohr



#### POSITIVE PROGNOSE

Die Arbeit von MPower konzentrierte sich auf die Verifizierung und Plausibilisierung des Gesamtkonzepts inklusive des Maßnahmenkatalogs. POLAR-Mohr wird eine positive Fortführungsprognose und Sanierungsfähigkeit bescheinigt. Die von MPower entwickelte integrierte Unternehmensplanung für die kommenden drei Jahre führt insbesondere auf der Kostenseite zu schnellen Erfolgen. Lohnintensive Produkte bzw. Komponenten werden weitgehend in China produziert, der Einkaufsanteil aus China wird für die gesamte POLAR-Mohr-Gruppe erhöht. Dies senkt die Kosten deutlich. Unter der neuen Führungsverantwortung wurden die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse beschleunigt. Da der Markt jedoch weiter schrumpfte und der Preisdruck weiterhin hoch ist, kam es zu einer zweiten Struktur- und Personalanpassung, bei der erneut knapp 20 Prozent des Personals entlassen werden mussten.

#### AUF ERFOLGSKURS

Nach Abschluss der Restrukturierung verfügte das Unternehmen über eine deutlich verbesserte und wettbewerbsfähige Kostenposition. Diese neue Basis in Verbindung mit dem Wirksamwerden vertriebsbezogener und innovativer produktbezogener Maßnahmen im Stammgeschäft, wie zum Beispiel die Einführung von Laserschneidmaschinen, und im Ausbau der Zweitmarke führte zum Turnaround.

Das Unternehmen ist aktuell wieder auf dem Weg zu einer befriedigenden Ergebnissituation sowie einer höheren Bonität und Wettbewerbsfähigkeit. Zudem wurde die hohe Branchenabhängigkeit reduziert. Heute arbeitet POLAR-Mohr marktorientiert, ist näher am Kunden und profitiert von schlankeren Strukturen im gesamten Unternehmen.



**Dr. Helmut Diemer**

Geschäftsführender Gesellschafter  
MPower GmbH. Seine Schwerpunkte  
liegen in den Bereichen Strategie- und  
Umsetzungsberatung, Geschäftsprozesse,  
Wertsteigerungsprojekte, Sanierung und  
M&A.

#### CHINA

# Umbruch in der Automobilzulieferindustrie: Die Zeit drängt

*Der Automobilmarkt in Asien wächst dynamisch, während er in Europa stagniert. Das führt in der Branche zu einem tiefgreifenden strukturellen Wandel. Als Erste verlagerten die OEMs ihre Produktionsstätten in Schwellenländer, allen voran nach China. Die internationalen Zulieferunternehmen folgten. Jetzt wächst der Druck auf die mittelständischen Zulieferer, es den großen Playern gleichzutun. MPower-Experten bewerten die aktuellen Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen.*

#### HERR FRANKE, WERDEN SICH DIE MITTELSTÄNDISCHEN ZULIEFERER NEU AUFSTELLEN MÜSSEN?

##### HANS-DIETER FRANKE:

Der starke Preisdruck und die veränderte Strategie der OEMs hin zu Local Sourcing zwingen auch kleinere Unternehmen dazu, sich zu internationalisieren. Wir erwarten, dass die lokale Sourcing-Quote von bisher 50 Prozent auf 80 bis 90 Prozent ansteigen wird, zunehmend auch im Premiumsegment. Der hohe Innovationsaufwand drückt auf die Margen, zudem erfüllen die Produkte nur unzureichend die Anforderungen der Wachstumsmärkte. Deswegen reichen klassische Anpassungsstrategien, wie Kostensenkungen oder Standortverlagerungen, nicht mehr aus. Es geht jetzt um strategisch sinnvolle Akquisitionen, durch die sich neue Märkte und Kunden sowie neues Know-how erschließen lassen.





## REAGIEREN DIE HERSTELLER AUF DEN DRUCK?

### HANS-DIETER FRANKE:

Bisher leider viel zu wenig, dabei drängt die Zeit. Den Tier-2- und Tier-3-Zulieferern werden nur noch zwei bis drei Jahre bleiben, um Konzepte für globale Werke und Sourcing vor Ort zu erarbeiten und umzusetzen. Aber da finanzielle und vor allem personelle Ressourcen fehlen, werden aktuell viel zu wenige richtungsweisende Maßnahmen eingeleitet.

## WIE IST DIE RICHTIGE VORGEHENSWEISE, UM GESCHÄFTE IN CHINA AUF- ODER AUSZUBAUEN?

### HANS-DIETER FRANKE:

Eine allgemeingültige Lösung gibt es nicht, dafür ist die Entscheidung für eine Strategie oder für einen Standort viel zu komplex. Sie müssen die relevanten Einflussfaktoren berücksichtigen. Dazu gehören u. a. eine Risikoanalyse der Situation vor Ort, die Vorgaben der OEMs, die Komplexität der Teilestruktur, die Versorgungssicherheit und rechtliche Gegebenheiten. In der Regel werden mehrere Optionen überprüft: der Aufbau eines eigenen Werkes, eines Joint Ventures oder die Kooperationen mit anderen Dienstleistern.

## EIGENES WERK ODER KOOPERATION – WAS IST DIE BESSERE WAHL?

### HANS-DIETER FRANKE:

Mittlere und kleinere Unternehmen verfügen nicht über die Kapazitäten, um in einem so außerordentlich großen Markt kurzfristig ein eigenes Unternehmen aufzubauen. Aber es gibt zahlreiche chinesische Kooperationspartner, die bereits „in den Startlöchern“ stehen, um mit einem geeigneten deutschen Unternehmen aus dem Mittelstand zusammenzuarbeiten. Viele der chinesischen Betriebe fertigen sehr gute Produkte zu günstigen Kon-



ditionen in hervorragender Qualität. Die größte Herausforderung besteht zunächst darin, die richtigen Ansprechpartner und Netzwerke zu finden und dann zu verstehen, wie die Netzwerke funktionieren.

## HERR NONNENMANN, SIE VERFÜGEN ÜBER UMFANGREICHE ERFAHRUNGEN BEI DER ANBAHNUNG STRATEGISCHER PARTNERSCHAFTEN ZWISCHEN DEUTSCHEN UND CHINESISCHEN UNTERNEHMEN. WORAUF IST BESONDERS ZU ACHTEN?

### GERT NONNENMANN:

Sie benötigen ausreichende Managementkapazitäten, Geduld und Durchhaltevermögen. Zudem müssen Sie realistisch bewerten, wie es um Ihre eigene Leistungsfähigkeit bei der Erschließung des Gesamtmarktes steht, wie gut Sie in der Lage sind, persönliche Beziehungen und Netzwerke aufzubauen und ob Sie kulturelle Unterschiede anerkennen. Im Falle eines Joint Ventures ist sicherzustellen, dass die Schlüsselfunktionen optimal besetzt werden und das Top-Management Support erhält.

## WIE GELINGT EIN GUTER START, WENN EIN MITTELSTÄNDLER IN CHINA TÄGIG WERDEN MÖCHTE?

### GERT NONNENMANN:

Entscheidend ist, den für das Unternehmen passenden strategischen Partner auszuwählen. Das bedarf intensiver Vorbereitung und Recherche. Dabei können Berater mit Erfahrungen in China, wie MPower, aber auch Banken wertvolle Unterstützung leisten. Nach der Marktanalyse und Machbarkeitsstudie wird gemeinsam mit dem Unternehmen die Gestaltung der China-Strategie festgelegt: Markteintritt, Positionierung, Rechtsform, Geschäftsmodell, Businessplan, Personalkonzept. Je nach Aufgabenstellung erfolgen dann die Auswahl der Joint-Venture-Partner bzw. die Standortwahl und der Aufbau der Geschäftsaktivitäten vor Ort. MPower begleitet auf Wunsch den gesamten Verhandlungsprozess, auch das Sourcing und die Personalauswahl für das Top-Management.

## AUF WAS SOLLTE BEI EINEM JOINT-VENTURE-PARTNER GEACHTET WERDEN?

### GERT NONNENMANN:

Der richtige Partner ergänzt das eigene Unternehmen in der gewünschten Weise. Er ist technologisch entsprechend weit fortgeschritten und nicht lediglich daran interessiert, Know-how oder Kontakte abzuschöpfen. Sein Ziel sollte es sein, die Stärken beider Unternehmen zu bündeln. Je nach Aufgabenstellung verfügt der Partner in China bereits über eine herausragende Marktstellung und seine Unternehmensstrategie ist klar definiert. Das Allerwichtigste: Die Chemie muss stimmen. Direkte, regelmäßige Kontakte und Gespräche mit dem chinesischen

MPower hat zahlreiche Projekte in den Bereichen Markteintritt, Performancesteigerung und M&A durchgeführt.

### Markteintritt / Markterweiterung:

- Marktanalyse
- Machbarkeitsstudie
- Gestaltung China-Strategie
- Standortauswahl
- Optimierung der Vertriebsaktivitäten
- Optimierung der Geschäftsprozesse
- Auswahl des Joint-Venture-Partners
- Aufbau der Geschäftstätigkeiten vor Ort
- Personalauswahl für das Top-Management
- Begleitung des Verhandlungsprozesses
- Sourcing

### Performancesteigerung

- Prozessoptimierung
- Restrukturierung

### Cross-Border- / M&A-Beratung

- Strategische Gestaltung
- Begleitung M&A-Transaktion, das heißt Suche und Ansprache der geeigneten Targets, Bewertung des Unternehmens, Unterzeichnung des LOI, Durchführung der Due Diligence und der eigentlichen Transaktion
- Post-Merger-Integration

„Patriarchen“ – und jedem chinesischen Unternehmen steht ein „Patriarch“ vor, der schlussendlich die Entscheidungen trifft – sind unerlässlich für den Erfolg.

## FRAU XU, WAS IST DIE GRÖSSTE HÜRDE FÜR EINEN DEUTSCHEN MITTELSTÄNDLER BEIM MARKTEINTRITT IN CHINA?

### YABING XU:

Grundsätzlich besteht die Herausforderung darin, die eigenen Wettbewerbsvorteile in China beizubehalten und weiterzuentwickeln. Technischer Vorsprung oder hohe Produktivität allein führen nicht automatisch zum Erfolg. Immer wieder sehen wir, wie schwierig sich selbst für erfolgsgewohnte Unternehmen die Startphase des Markteintritts gestaltet und teilweise in einem kompletten Fehlschlag endet. Nur wenige dieser Misserfolge sind marktbedingt – der chinesische Markt hat Bedarf an allen Produkten mit moderner Technologie. Vielmehr liegt es an der falschen Strategie bzw. am falschen Handeln. In China gibt es das Sprichwort „Nichts ist unmöglich, und nichts ist ohne Weiteres möglich“. Darin liegt viel Wahrheit.

## WAS WÄRE DIE RICHTIGE VORGEHENSWEISE?

### YABING XU:

Um die Herausforderungen in China zu bewältigen, ist eine marktgerechte Anpassung der Strategie, des Managementkonzepts, der Geschäftsprozesse und manchmal auch der Produkte notwendig. Der Versuch, den unternehmerischen Erfolg aus Deutschland oder Europa unverändert auf den chinesischen Markt zu übertragen, gelingt nur im Glücksfall. Eine marktgerechte Anpassung erfordert eine hohe Managementkompetenz, die ein umfangreiches kulturelles Verständnis und hohe Handlungsflexibilität voraussetzen. Und das bedeutet meistens jahrelange harte Arbeit.

### EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT: WORAUF MÜSSEN SICH DEUTSCHE UNTERNEHMEN IN CHINA EINSTELLEN?

### YABING XU:

Auch wenn sich unsere Kulturen nicht mehr ganz fremd sind, bleiben Geschäftsaktivitäten in China für deutsche Firmen eine Herausforderung. Denn die chinesische Gesellschaft befindet sich seit 35 Jahren in einem gewaltigen Umbruch – politisch, wirtschaftlich, gesellschaftlich und ideologisch. Solange dieser Trend anhält, was unumstritten der Fall sein wird, muss man sich in der Dynamik des hiesigen Marktes zurechtfinden und sich mit dem Markt weiterentwickeln.



**Hans-Dieter Franke**

ist geschäftsführender Gesellschafter der MPower GmbH. Schwerpunkte: Strategie- und Umsetzungsberatung, insbesondere Wertsteigerungsprojekte, Technologieberatung und M&A. Er begleitet seit über 20 Jahren Projekte in China.



**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.



**Yabing Xu**

ist gebürtige Chinesin. Sie war als Geschäftsführerin verantwortlich für Aufbau und Führung von deutschen Tochterfirmen im Großraum Shanghai. 2015 Rückkehr nach Deutschland. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Internationalisierungsstrategien und interkulturelles Management.

## BRANCHENSTUDIE

# Unter den Besten

Zum dritten Mal in Folge und damit von Studienbeginn an gehört MPower zu den „Besten Beratern“ in Deutschland. Das bestätigt der neueste Branchenreport von „brand eins Wissen“, den das renommierte Wirtschaftsmagazin gemeinsam mit den Marktforschern von Statista veröffentlichte.

Wer weiß am besten, welche Unternehmensberatungen sich wirklich auskennen in einer Branche, wie verlässlich sie sind und wie gut ihre Arbeit ist? Die Kunden und die Berater selbst. Deswegen befragten brand eins und Statista mehr als 1.300 Führungskräfte aus Unternehmen sowie rund 5.800 Consultants, um aus den 15.390 Beratungshäusern in Deutschland die besten zu ermitteln. Das zentrale Kriterium der Studie ist die Kundenzufriedenheit. Nur 293 Unternehmensberatungen kamen auf die Bestenliste, darunter erneut MPower in gleich drei Kategorien. In den Bereichen „Restrukturierung“, „Operations-Management“ und „Interimsmanagement“ gehören die MPower-Berater zu den Top-Empfehlungen.

„Wir sind sehr stolz darauf, dass wir an unsere Erfolge aus den Vorjahren anknüpfen konnten und erneut von Kunden und Experten so positiv bewertet wurden. Dass wir unsere Spitzenplatzierung als ‚Beste Berater‘ behauptet haben, sehen wir als Ansporn, weiterhin für unsere Kunden herausragende Leistungen zu erbringen“, sagt Dr. Helmut Diemer, geschäftsführender Gesellschafter von MPower.

Hans-Dieter Franke, ebenfalls geschäftsführender Gesellschafter, wertet die Auszeichnung als Bestätigung des Geschäftskonzepts von MPower, das schon immer als Berater erfahrene Manager aus der Industrie mit langjähriger operativer Linien- und Führungserfahrung als CFO, CTO, CEO und Wirtschaftsprüfer einsetzt. Dieses fundierte Praxiswissen bringen sie bei der Umsetzung vor Ort ein und mit dieser Expertise 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**  
2016  
**BESTE  
BERATER**

## MERGERS &amp; ACQUISITIONS

# Eine faire Lösung für alle

*Für Familienunternehmen ist die Nachfolgeregelung häufig eine große Herausforderung. Besonders schwierig wird die Situation, wenn sich die Gesellschafter nicht einig sind. Beispielhaft dafür ist der Fall eines Zulieferers der Automobilindustrie, bei dem die Unternehmenseigner sehr unterschiedliche Vorstellungen hatten. MPower wurde beauftragt, einen Käufer zu suchen, und entwickelte in einer nicht einfachen Gemengelage eine faire Lösung für alle Beteiligten.*



Das in einem speziellen Nischensegment der Zuliefererindustrie tätige Unternehmen besitzt eine mehr als 100-jährige Tradition und einen ausgezeichneten Ruf in der Branche. Auf modernen, vollautomatischen Produktionsanlagen wird profitabel gefertigt und jährlich ein Umsatz von rund 20 Millionen Euro erzielt.

## INVESTIEREN ODER VERKAUFEN?

Alle sechs Gesellschafter, einschließlich des geschäftsführenden Gesellschafters, stammen aus einer Familie. Zwischen den Eigentümern bestehen unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Weiterentwicklung des Unternehmens. Während der Geschäftsführer erhebliche Investitionen plant, lehnen das einige Mitgesellschafter ab. Aufgrund der entstandenen Pattsituation entscheiden die Gesellschafter, das Unternehmen zu veräußern. Die Kaufpreiserwartungen sind seitens der nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter sehr hoch. Der geschäftsführende Gesellschafter plant, nach einem Verkauf auszuscheiden und nur für eine Übergangszeit als Berater zur Verfügung zu stehen. MPower wird beauftragt, das Unternehmen zu 100 Prozent zu veräußern.

Gesellschafter, den Mitgesellschaftern ein Angebot zur Übernahme sämtlicher Geschäftsanteile zu unterbreiten. Die Gesellschafter verstündigen sich auf einen für den geschäftsführenden Gesellschafter finanziell realisierbaren und fairen Kaufpreis. Dieser liegt deutlich unter den ursprünglichen Erwartungen der Mitgesellschafter. Die so – auch im Interesse des Unternehmens und der Beschäftigten – gefundene Lösung war nur möglich, weil es MPower gelungen ist, als neutraler Berater das Vertrauen aller Gesellschafter zu gewinnen und die Gespräche auf einer Sachebene zu moderieren.



**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.

## DER ABSCHLUSS BLEIBT AUS

Nach der internen und externen Analyse des Unternehmens erstellt MPower ein ausführliches Informationsmemorandum. Anschließend wird ein mit den Gesellschaftern abgestimmter Interessentenkreis kontaktiert. Dazu gehören mehr als 80 in- und ausländische Wettbewerber, Unternehmen vor- und nachgelagerter Fertigungsstufen sowie ausgewählte Finanzinvestoren. Die Resonanz auf die Investorenansprache bleibt jedoch gering, da das Unternehmen in einem Nischenmarkt tätig ist. Auch das geplante Ausscheiden des Geschäftsführers und der zu hohe Kaufpreis schrecken Investoren ab. Nur mit drei potenziellen Interessenten konnten vertiefende Gespräche geführt werden. Doch es kommt zu keinem Abschluss.

## WAS WÄRE NOCH DENKBAR?

In der Folge zeigt MPower den Gesellschaftern die verbleibenden Handlungsoptionen auf. Die Aussichten, noch andere Kaufinteressenten zu finden, schätzen die Berater als gering ein. Eine Chance könnte bei einem auf Management-Buy-in spezialisierten Finanzinvestor bestehen – allerdings zu einem deutlich geringeren Preis. Auch könnte – als Teillösung – eine Tochtergesellschaft veräußert werden, an der zwei Wettbewerber Interesse signalisiert haben.

## EINVERNEHMELICHE LÖSUNG

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse kann MPower den Gesellschaftern aufzeigen, dass deren Erwartungen hinsichtlich des Unternehmenswertes unter den gegebenen Umständen und Rahmenbedingungen nicht realisierbar sind. Daraufhin entschließt sich der geschäftsführende

AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE

# Günstiger einkaufen

Für Industrieunternehmen sind die Beschaffungskosten ein erheblicher Kostenblock, in dem häufig ein bedeutendes Einsparpotenzial schlummert. Um herauszufinden, wie hoch das Kostensenkungsvolumen für ein definiertes Beschaffungsportfolio sein könnte, beauftragte SUSPA, ein weltweit tätiger Spezialist für Gasfedern, Dämpfer und Verstellsysteme, MPower.



Ob in extraleisen Sitzverstellsystemen von Fahrzeugen, in bequem zu öffnenden Möbelementen oder höhenverstellbaren Werkbänken: Die Gasfedern und Hydraulikdämpfer von SUSPA befinden sich in unterschiedlichsten Produkten. Hersteller aus mehr als 30 Branchen setzen sie in über 1.200 verschiedenen Anwendungen ein.

## KOSTEN OPTIMIEREN

SUSPA ist ein innovationsstarker, internationaler Hersteller mit 1.700 Mitarbeitern. Einen wesentlichen Anteil an den Produktkosten haben zugekaufte Präzisionsstahlrohre in unterschiedlichen Dimensionen. Sie werden seit Langem zuverlässig und in ausgezeichneter Qualität von einem in Europa ansässigen Produzenten mit einer 150-jährigen Tradition auf diesem Gebiet bezogen. Beide Unternehmen haben vereinbart, dass die Herstellkosten und – daran gekoppelt – die Bezugskonditionen zu optimieren sind.

## POTENZIAL ERMITTELN

Als SUSPA die Lieferpreise für zwei Rohrstärken mit einem beträchtlichen Einkaufsvolumen für nicht mehr marktkonform hielt, beauftragte das Unternehmen MPower, diese Einschätzung zu überprüfen und das mögliche Einsparvolumen zu ermitteln. Eine von MPower erstellte Vorabanalyse, die auf Bestelldaten, Preisvereinbarungen und internen Benchmarks basierte, kam zu dem Ergebnis, dass der Rohrlieferant Optimierungspotenzial besitzt.

## KOSTENSENKUNGEN ANALYSIEREN

Im ersten Schritt wurden die theoretischen Soll-Parameter für Prozesse und Material erfasst. An diese Analysephase schloss sich ein zweitägiger Einsatz in der Produktion des Lieferanten an. Im Rahmen der vor Ort durchgeföhrten Wertstromanalyse durchleuchtete das MPower-Team die Produktionsprozesse, glich die Ist-Parameter mit den

theoretischen Soll-Parametern ab, bewertete Kostensenkungspotenziale und diskutierte mit den Verantwortlichen diverse Einsparmöglichkeiten. Zum breiten Spektrum der Untersuchungsfaktoren gehörten u. a. der Einsatz und die Preisentwicklung des Rohmaterials, die interne Logistik, Fertigungskennzahlen, Ausschussquoten in den einzelnen Prozessstufen, der Personaleinsatz, der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) sowie die Rüstprozesse.

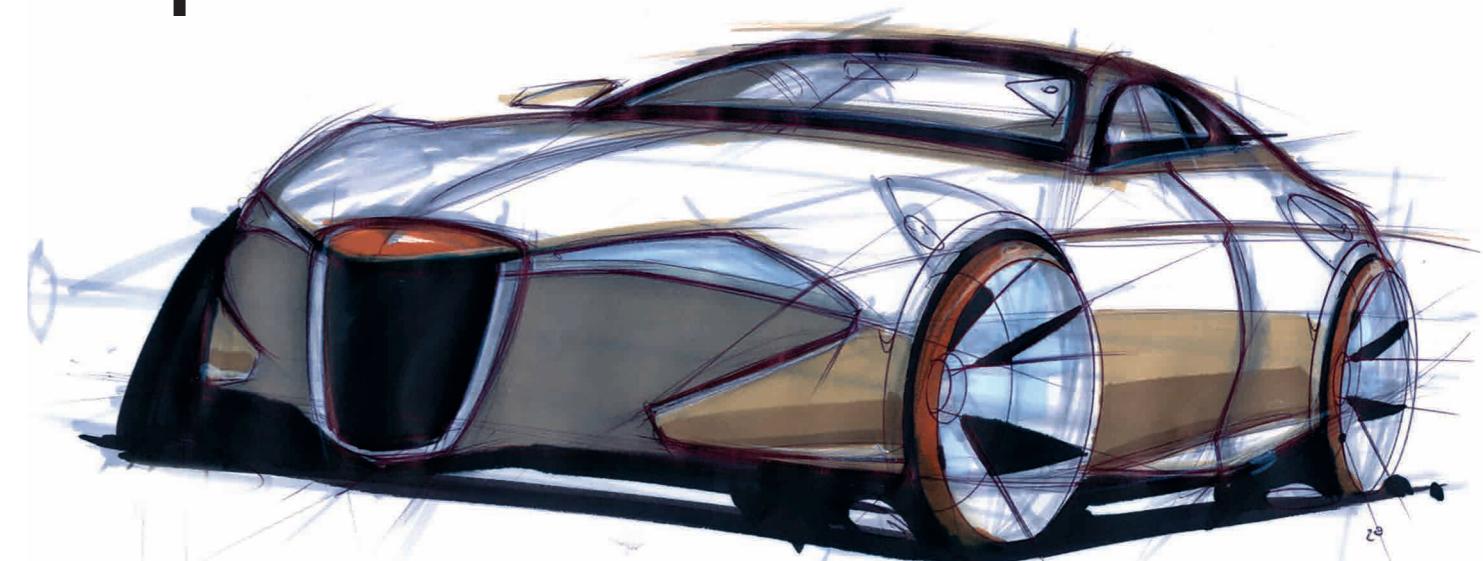
## ERGEBNIS

Mit dieser Analyse der Zahlen und der faktenorientierten Vorgehensweise wurde eine transparente Basis für vertiefende Einkaufs- und Preisgespräche mit dem Lieferanten geschaffen. Zusätzlich erhielt SUSPA eine Plattform für eine generelle neue Ausschreibung des relevanten Teilespektrums. Ferner wurden die teilnehmenden SUSPA-Mitarbeiter am praktischen Beispiel in bewährte Einkaufs- und Preisanalysetools eingewiesen.



**Albert Busenbender**

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



**CHINA AKTUELL**

# Jeder spürt es, jeden betrifft es – die neue Normalität in China

Von Vera Brielich,  
German Centre for Industry and Trade,  
Stuttgart

Nach 25 Jahren enorm hoher Wachstumszahlen pendelt sich China auf eine neue Normalität ein, das sogenannte „new normal“. Im 13. Fünfjahresplan richtet die chinesische Regierung ihren Fokus auf Effizienz, Innovation, Investition, Fairness und Gerechtigkeit sowie auf das Thema „Green“. Was bedeuten diese Schlagworte für deutsche Unternehmen, vor allem für die, die ganz neu auf den Markt gehen? Wir haben in den German Centres in China nachgefragt.

**ALLES WIRD AUF HERZ UND NIEREN GEPRÜFT**

„Das ‚new normal‘ bringt in der Tat Veränderungen in allen Bereichen mit sich, sei es in der Wirtschaft, im privaten oder gesellschaftlichen Bereich. Jeder spürt das, jeden betrifft es, Chinesen wie Ausländer. Egal, ob in der Verwaltung, bei der Restrukturierung von Staatsunternehmen, in der Korruptionsbekämpfung oder in der Ge-

setzgebung – alles wird auf Herz und Nieren geprüft, kontrolliert, analysiert, um dann entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung zu installieren“, sagt Matthias Müller, Geschäftsführer des German Centre Taicang. „Der Markt ist in den letzten Jahren enorm gereift, so dass sich sowohl die lokalen als auch die internationalen Firmen auf die verlangsamte Wirtschaft einstellen müssen. Deutsche Firmen, die die hohen Wachstumszahlen gewohnt waren, müssen sich anstrengen, um auf dem weltgrößten Wachstumsmarkt mithalten zu können.“

Seit über 20 Jahren gibt es die German Centres, die für deutsche Firmen Netzwerkpartner und Treffpunkt sind und Büros und Services anbieten. Das erste German Centre in China entstand 1995 in Shanghai und wird von der BayernLB betrieben. 1999 wurde das nächste von der

Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) in Peking eröffnet und im Jahr 2015 um die doppelte Fläche erweitert. 2016 folgte das German Centre Taicang der BayernLB, das im Juni seine offizielle Eröffnung feierte.

„Knapp 250 vorwiegend deutsche Unternehmen haben ihren Firmensitz in unseren drei German Centres. Sie kommen aus den unterschiedlichsten Branchen und Bundesländern, die meisten aus Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen. Da die meisten Mieter langfristig im Markt tätig sein wollen, finden sich unter ihnen typische ‚Hidden Champions‘-Erfolgsgeschichten. Waren es in den ersten Jahren noch die klassischen Exportbranchen wie Maschinenbau, Elektrotechnik oder Chemie und Pharma, sind heute viele neue Branchen und Dienstleister dazugekommen, zum Beispiel aus der Medizin- oder Gesundheitsbranche oder dem Bereich E-Learning“, sagt Jörg Höhn, Geschäftsführer des German Centre Beijing.

**INNOVATION DURCH BESSERE AUSBILDUNG FÖRDERN**

Der Anteil von Forschung und Entwicklung soll in den nächsten fünf Jahren auf 2,5 Prozent des Bruttoinlandsproduktes ausgeweitet werden. Dafür wird auch der Bildungssektor immer weiter gestärkt werden. Auf diesen Zug ist vor zwei Jahren die Firma Know How! AG aus dem baden-württembergischen Leinfelden-Echterdingen aufgesprungen. Jiaqi Cheng ist Business-Development-Managerin und für Marketing und Vertrieb zuständig. Wie viele Mitarbeiter deutscher Firmen im German Centre Beijing studierte sie Germanistik an der Fremdsprachen-Universität Dalian und spricht daher exzellent Deutsch. Die Know How! AG bietet webbasierte Trainings, aber auch individuell gestaltete Offline-Seminare von Office- und IT-Software an. „Aufgrund der Förderung von ‚Internet+‘ legt die chinesische Regierung beim neuen Fünfjahresplan sehr großen Wert auf Ausbildung, insbesondere auf E-Learning. Das heißt, dass E-Learning vor einem neuen Höhepunkt der Entwicklung steht“, sagt Cheng. „Um uns weiterzuentwickeln, müssen wir die Inhalte unserer Schulungen und die Vertriebskanäle ständig verbessern, um so Schritt mit dem chinesischen Markt halten zu können.“ Die Geschäfte laufen gut, seit dem Einzug im Jahr 2014 hat die Firma ihre Fläche fast verdoppelt. „Im Großen und Ganzen ist ‚new normal‘ eine sehr gute Chance für unsere geschäftliche Entwicklung“, sagt Cheng, „denn darunter wird sich die chinesische Wirtschaft immer stabiler, und vor allem auch nachhaltig, entwickeln.“

**KOOPERATIONSPARTNER FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG DER CHINESISCHEN INDUSTRIE**

Die Digitalisierung der Industrie, die Aufnahme von Umweltschutzzielern, saubere und nachhaltige Produktionsprozesse und der Ressourcen schonende Einsatz von Energien stehen außerdem auf dem Wunschzettel der Regierung. Die deutsche Industrie ist dabei wichtiger Ko-

operationspartner und Vorbild für das Upgrade der chinesischen Industrie.

Chancen bestehen hier besonders für die Firmen, die sich mit Industrie 4.0 beschäftigen und die teilweise veralte Industriestruktur durch Hightech effizienter aufstellen können. Genau in diesem Umfeld bewegt sich das Schwarzwälder Familienunternehmen Infratec.

**EIN GUTER ZEITPUNKT FÜR DEN MARKTEINSTIEG**

Anika Pfeiffer, General Manager bei Infratec China, hat das chinesische Tochterunternehmen mit aufgebaut. Aufgrund wiederholter Anfragen aus China analysierte sie vor Ort den Markt und schloss Kontakte zu potenziellen Kunden. Anfang 2016 wurde dann zusammen mit einem chinesischen Partner die erste Niederlassung mit drei Mitarbeitern im German Centre Taicang gegründet. „Wir schätzen unsere Chancen im Markt nach wie vor positiv ein. Auch im neuen Fünfjahresplan sehen wir Vorteile für unser Unternehmen und den deutschen Mittelstand im Allgemeinen. In vielen Fällen kann der Einsatz von Infrarotanlagen den Energieverbrauch in Produktionen deutlich senken. Unsere Systeme sind gegenüber anderen Verfahren energiesparender und erlauben, Produktionsprozesse auf geringem Raum effektiver zu entfalten“, sagt die 26-jährige Anika Pfeiffer, die seit eineinhalb Jahren in China lebt. „Ich halte China nach wie vor für einen äußerst wichtigen Markt und den asiatischen Raum auch aufgrund der Marktsituation in Europa für unsere größte Wachstumschance“, sagt Pfeiffer. So positiv die Firma Infratec ihren Markteintritt sieht, einen Wunsch hat Pfeiffer noch, nämlich „die weitere Verbesserung der Mittel zum Schutz des geistigen Eigentums und von Urheberrechten.“

Für deutsche Firmen, die schon viele Jahre aus Deutschland per Export den chinesischen Markt bedienen, ohne physische Präsenz und nur über Händler, nimmt der Druck enorm zu, vor Ort präsent zu sein. „Viele neue Mieter in den German Centres sind keine Newcomer, der Markt zwingt sie praktisch zur Ansiedlung. Und nicht selten folgen dann die weiteren Schritte wie Warehousing und Produktion vor Ort, um mit den lokalen Wettbewerbern mithalten zu können“, weiß Christian Sommer, Geschäftsführer des German Centre in Shanghai, aus seiner 20-jährigen China-Erfahrung. „Die chinesische Regierung hat großes Interesse, auch die Regionen außerhalb der großen Ballungszentren zu fördern, um Arbeitsplätze zu schaffen und den Wohlstand zu vermehren. Die Expansion in die sogenannten 2nd oder 3rd tier cities wird dadurch auch für deutsche Firmen immer interessanter. Zum einen aus Gründen der Kundennähe, des Service-Supports und natürlich auch, um diese neuen Städte und Regionen zu erschließen.“





## CHINESISCHE KUNDEN NOCH GEZIELTER UND BESSER BETREUEN

Dazu gehört auch der bayerische Maschinenbauer Alzmetall Werkzeugmaschinenfabrik und Gießerei Friedrich GmbH & Co. KG, der sich entschlossen hat, 2016 eine Tochtergesellschaft in einer 2nd tier city in Taicang zu gründen. Bereits 2012 wurden Servicestrukturen für China aufgebaut und es wurde mit Vertriebspartnern zusammengearbeitet. Die erfolgreichen Aktivitäten im chinesischen Markt führten zu einer Neuorientierung. Ziel der Niederlassung ist „der Aufbau einer eigenständigen und schlagkräftigen Vertriebs- und Serviceorganisation, um unsere chinesischen Kunden noch gezielter, besser und schneller zu betreuen“, sagt Roland Ilg, Vorsitzender der Geschäftsführung des 400 Mitarbeiter zählenden Unternehmens. Alzmetall ist weltweit Anbieter von extrem leistungsfähigen CNC-Fräsbearbeitungszentren, vor allem auch in der Luftfahrtindustrie. Die Aufgabenliste der Niederlassung ist lang, zeigt aber, wie sorgfältig sich das Unternehmen auf den Markteintritt vorbereitet hat. Neben AfterSales, der Pflege von Bestandskunden und der Gewinnung von Neukunden stehen Marketing, Messebesuche, Schulungen der Mitarbeiter der Kunden oder auch die Einrichtung eines Ersatzteillagers auf der Agenda.

Die Alzmetall hat sich im neuen German Centre in Taicang eingemietet. „Die guten, langjährigen Kontakte zum German Centre Shanghai haben uns sehr geholfen und die Unterstützung, die wir als ‚Neuankömmling‘ erfahren durften, hat uns den Einstieg leicht gemacht. Wir denken auch, dass die deutsche ‚Community‘ in Taicang helfen wird, Erfahrungen mit anderen deutschen Unternehmen auszutauschen, und jeder davon profitieren kann. Und dann gibt es da noch etwas, das man am besten als ‚ein gutes heimisches Gefühl‘, bei aller Internationalität –

denn Taicang ist nun mal 8.827 Kilometer von München entfernt –, bezeichnet, das manchmal sicher auch ganz guttut.“ Nicht umsonst heißt das Motto der German Centres hier „Erfolg in China hat ein Zuhause“.

### ► German Centres weltweit:

- acht German Centres in Asien, Russland und Mexiko
- Büros und Konferenzräume
- Treffpunkt der deutschen Wirtschaft vor Ort
- Tipps und Erfahrungen durch das deutsche Management, die Mieterfirmen und die Dienstleister im Haus
- Eventmanagement, Corporate Rates und Business-Services

### Vera Brielich

**German Centre for Industry and Trade GmbH, Stuttgart.**  
Vera Brielich hat vor 30 Jahren in China studiert und das Land hat sie niemals mehr losgelassen. Seit 2000 ist sie in der German Centre GmbH für den Vertrieb der asiatischen German Centres der LBBW zuständig.

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 7683-228

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

## IMPRESSUM

**HERAUSGEBER/VERANTWORTLICH**  
MPower GmbH Unternehmensberater  
Heinestraße 41 A, 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](http://www.redegg.de)

**DRUCK**  
Printworks Druckdienstleistungen GmbH

**BILDNACHWEIS**  
Fotolia: Titel, S. 8, Alexander Fischer: S. 3  
POLAR-Mohr S. 4-6, iStock: S. 7, Getty Images: S. 12,  
SUSPA: S. 14-15, German Centre: S. 16-18

# MPower GmbH

## Unternehmensberater

MPower GmbH  
Heinestraße 41A  
70597 Stuttgart  
Telefon: +49 711 7683-228  
Telefax: +49 711 7683-102

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.