

# results

Das Unternehmer-Magazin der Deutschen Bank

## **Best Practice**

Auf nach Indien

## **Betriebsrenten**

Auslagern schafft Freiheit

## **Mezzanine**

Kapital für Wachstum



## Zukunft Mittelstand

Wie deutsche Unternehmen von den neuen Megatrends profitieren können



# Alte Stärken, neue Ideen

Der deutsche **Mittelstand** ist weltweit ein Erfolgsmodell. Doch Märkte und Technologien verändern sich rasant. Wie können Familienunternehmen dabei ihre Zukunft sichern? results zeigt Beispiele von Unternehmen, die jeweils eine ganz eigene Antwort auf diese Frage gefunden haben

## Thesen

**Wettbewerbsvorteil:** Mittelständische Unternehmen sind in Deutschland traditionell erfolgreich. Sie verbinden Know-how mit Weltoffenheit und bleiben dank kurzer Entscheidungswege beweglich. Doch der Druck wächst.

**Anpassung:** Trends wie Digitalisierung, Kooperation oder neue Finanzierungsformen wirken auch auf den Mittelstand. Unternehmen müssen neue Herausforderungen meistern, wenn sie weiterhin auf den Weltmärkten bestehen wollen. Doch die Voraussetzungen dafür sind gut – das „Modell Mittelstand“ kann auch in Zukunft die deutsche Wirtschaft stützen.

FOTO: SCIENCE PHOTOS LIBRARY / MAURITIUS IMAGES

Bei dieser Aktiengesellschaft sind ein paar Dinge anders als bei anderen. Etwa, dass der Chef nicht mit einer schweren Limousine, sondern mit dem Fahrrad kommt. Oder die gesamte AG nur aus zwei Vorständen besteht. Eine Scheinfirma? Definitiv nein. Die Münchner Stemas AG ist eine Beteiligungsgesellschaft. Sie kauft Unternehmen aus dem Mittelstand, entwickelt sie weiter und stellt sie als geführten Verbund unter das Dach einer gemeinsamen Holding. Also ein Private-Equity-Investor: günstig rein, teuer raus? Auch nicht. Denn die beiden Vorstände von der Stemas kaufen – und behalten. „Wir sind gekommen, um zu bleiben“, sagt Stefan Hasper, „und wollen unseren Mittelständlern dadurch eine neue Zukunft geben.“

Hasper und Thomas Müsch sind echte Fans des deutschen Mittelstands. Beide stammen aus Unternehmerfamilien, beide haben zuvor jahrelang als Berater für Familienunternehmen gearbeitet. Und beide glauben fest an die Zukunftsfähigkeit des Mittelstands. Sie wissen aber auch aus eigenem Erleben: Die Unternehmen stehen vor immensen Herausforderungen. Etwa Digitalisierung, Fachkräftemangel, Finanzierung, eine immer weiter voranschreitende Internationalisierung mit immer neuen Wettbewerbern und Marktrisiken.

„Das gesamte Umfeld“, sagt der Münchner Mittelstandsberater Norbert Wieselhuber, „ist deutlich unübersichtlicher geworden.“ Jahrzehntlang hat sich das Modell des deutschen Mittelstands bewährt. Die Unternehmen haben die Internatio-

nalisierung gestemmt, ihr Eigenkapital gestärkt, viele von ihnen gehören zu den oft zitierten „Hidden Champions“. Doch reicht das auch für die Herausforderungen der Zukunft? Peter Bartels, Vorstand Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC, sieht trotz aller Erfolge den deutschen Mittelstand unter „enormem Konsolidierungs- und Verdrängungsdruck“. Wieselhuber warnt vor einem „enormen Risikopotenzial“. Und auch Politik und Spitzenverbände erkennen, dass sich das Erfolgsmodell Mittelstand nicht einfach so verlängern lässt. Seit Sommer 2015 läuft ein spezielles „Aktionsprogramm“, mit dem Bundeswirtschaftsministerium und führende Verbände dem Mittelstand bei zentralen Zukunftsfragen unter die Arme greifen wollen. „Viele Unternehmen“, sagt Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel, „stehen vor zentralen Herausforderungen.“

## Störfaktoren sofort entdecken

Die Investoren Hasper und Müsch sehen in einem mittelständischen Unternehmensverbund eine mögliche Antwort. Ganz anders hat die Logistikgruppe Reichhart reagiert. Wie jedes Familienunternehmen musste auch sie sich Gedanken machen über die Zukunft der eigenen Zielgruppen und Märkte und die Langfristigkeit des bisherigen Geschäftsmodells. Denn das 1967 mit einem einzigen Lkw gegründete Familienunternehmen stand Ende der Achtzigerjahre vor einer strategischen Herausforderung: zu klein für den Hyperwettbewerb →



FOTOS: VIA OPTRONICS, FOTOLIA

## Via Optronics: Das Geheimrezept

„Bei uns ist Innovation eine Kernkompetenz“, sagt Daniel Jürgens, kaufmännischer Geschäftsführer und CFO bei Via Optronics. Für seine Touchscreens hat das Unternehmen einen ganzen Fertigungsprozess erfunden: nicht rahmen, sondern kleben. Auch die Rezeptur für den dazu notwendigen Kleber ist „ein streng gehütetes Geheimnis mit patentierten Verarbeitungsprozessen“, so Jürgens. Heute baut Via Optronics an drei Standorten berührungsempfindliche Displays und ist dabei dem Wettbewerb um Jahre voraus.

→ auf den Straßen im zukünftigen Europa, zu groß für die Nische. Geschäftsführer Michael Jackl, damals gerade frisch an Bord, musste das Transportunternehmen neu erfinden. Und entdeckte Märkte praktisch nebenan. Denn immer mehr Auftraggeber interessierten sich auf einmal auch für Auslagerung und Just-in-time-Lieferketten bis zur Maschine – Aufgaben, die Reichhart nach und nach übernahm. Heute ist die Kontraktlogistik die größte Sparte. 21 Standorte betreibt die Gruppe inzwischen europaweit, rund die Hälfte davon auf einem Werksgelände direkt beim Kunden. „Hätten wir diesen Ausbau nicht vollzogen“, sagt Jackl heute, „es gäbe uns heute nicht mehr.“

Wie wenige andere in der Branche der Sequenzierer und Kontraktlogistiker hat Reichhart das Thema Digitalisierung angepackt. Und befindet sich damit auf dem nächsten Evolutionssprung: Die Digitalisierung wird die Logistik erneut umwälzen, das Managen von Warenströmen gehört fortan genauso zum Kerngeschäft eines Logistiklers wie das von Datenströmen. Dazu ist der Mittelständler in die Softwarebranche eingestiegen und hat ein eigenes System entwickelt, das die gesamte Lieferkette umfasst – so was bietet in dieser Form niemand in der Branche. „Motus“ kann logistische Prozesse in Echtzeit abbilden, selbstständig Nachschub ordern und somit den gesamten Warenfluss lenken. Das Ganze sogar per App; eine Fabrik auf

### Was Firmen antreibt

Wo sehen Unternehmer die Herausforderungen der nächsten Jahre? Ergebnisse einer PwC-Umfrage.

39%  
Kostenkontrolle

42%  
neue Technologien

65%  
Halten wichtiger Mitarbeiter

68%  
Innovationsfähigkeit

72%  
Preiswettbewerb

dem Smartphone. Warenströme reibungslos überwachen und steuern ist die Kernkompetenz, und das heißt mitunter, dass Reichhart sogar mitplant beim Layout eines neuen Werks und seiner Prozesse. Die vorausschauende Analyse möglicher Störfaktoren ist für Jackl ein Dauerthema.

Digitalisierung, keine Frage, gehört zu den großen Umbrüchen, praktisch jedes Unternehmen ist davon berührt. Beim Innovationspanel der Managementberater von Dr. Wieselhuber & Partner unter Entscheidern in Unternehmen wurde die digitale Transformation als wichtigster Megatrend genannt. Richtig verstanden, lassen sich damit fast immer Servicequalität und Kundenzufriedenheit schlagartig steigern. Großbetriebe haben dafür inzwischen eigens Mitarbeiter abgestellt, doch im breiten Mittelstand, sagt PwC-Berater Bartels, „sind da viele noch völlig hilflos“. Das muss sich ändern: Eine eigene Digitalisierungsstrategie brauche heute jeder, sagt Bartels, das gelte auch für Handwerksbetriebe, kleine Händler oder Dienstleister. Und das heißt: hinsetzen und

nachdenken. Was lässt sich in unserem Unternehmen digitalisieren? Vorbestellungen, individualisierte Produkte, Liefer- oder Abholerservices – „wer da nichts findet“, sagt der Berater, „hat nicht richtig nachgedacht“. Stemas gibt Unternehmen unter gemeinsamem Dach eine neue Perspektive, Reichhart erweitert seine Geschäftsfelder auf neue Märkte. Doch auch viele andere Fragen entscheiden über die Zukunft im deutschen Mittelstand: etwa die nächste Stufe der Internationalisierung, Recruiting in Zeiten des Fachkräftemangels, Fragen der Führung, Family Governance und Nachfolge genauso wie eine zeitgemäße Finanzierung oder der Zugang zu öffentlichen Fördermitteln. „Erfolgreiche Mittelständler sind meist geniale Erfinder oder geniale Verkäufer“, sagt Berater Wieselhuber, „aber nie

## „Eine Digitalisierungsstrategie braucht heute jeder“

geniale Finanzierer.“ Dabei wird die richtige Finanzierung in Zukunft mindestens genauso über den Fortbestand eines Unternehmens entscheiden wie Innovationskraft oder Internationalisierung. Auch bei historisch niedrigen Zinsen sollten sich Unternehmen Gedanken machen, ob sie mit ihren Zinsbindungen und Kreditlinien gut aufgestellt sind. Es geht dabei um eine langfristige Absicherung und darum, eine strategische Reserve zu haben für schnelle Chancen oder unvorhergesehene Risiken. Es geht um jene Themen, die auch in diesem Magazin immer wieder beschrieben werden – etwa um Risikomanagement, strukturierte Finanzierung oder den Zugang zu öffentlichen Fördermitteln. „Der Staat unterstützt Innovationen mit hohen Mitteln“, sagt Thomas Pemsel, Marktgebietsleiter bei der Deutschen Bank in München. Es ist ein Thema, bei dem viele Unternehmen noch immer glauben, sie hätten keinen Anspruch – und dabei bares Geld verschenken.

### Forschungschef hält Sprechstunde

Innovationen und Flexibilität sind die Wurzeln des deutschen Mittelstands, und dies ist beispielhaft auch an den beiden süddeutschen Unternehmen Schreiner Group und Via Optronics zu sehen. Der Schreiner Group ist es gelungen, sich von einer normalen Etikettendruckerei zu einer international aufgestellten Spezialdruckerei für Funktionsetiketten zu entwickeln. Von „selbstklebenden Funktionsteilen“ spricht Roland Schreiner, und das heißt, jedes Schreiner-Produkt hat irgendeinen Kniff oder Zusatznutzen, der das Leben leichter oder die Herstellung günstiger macht. Etwa die Injektionsnadel „Needle-Trap“, ein innovatives Spritzenetikett mit integrierter Nadelschutzfunktion, dank dessen sich eine Krankenschwester nicht mehr verletzen kann. Oder ein Etikett, das sogar auf Öl haftet. Oder die „Printed Electronics“ genannten Produkte, etwa Etiketten mit integriertem RFID-Speicherchip – ein wichtiger Baustein für die Industrie 4.0. Der Betrieb lebt von der Kraft der Idee, über 100 Patente hält das Un-

ternehmen. Innovation ist darum fest verankert; das eigens entwickelte Programm „InnoSpire“ soll den Innovationsprozess lenken, von der Idee des Auszubildenden bis zum Forschungschef. Der hat einmal monatlich eine Sprechstunde für alle Mitarbeiter, jede Idee wird gehört, und klingt sie noch so verrückt. Dreimal jährlich treffen sich alle zu einem eigens einberufenen Technologieforum, auf dem alle Mitarbeiter ihre Ideen zusammen diskutieren. Regelmäßig veranstaltet die Schreiner Group Innovationsworkshops mit ihren Kunden, zeigt kundenspezifische Lösungsmöglichkeiten und neue Ansätze, einen Mehrwert für den Kunden zu generieren. Dafür gibt es inzwischen sogar einen Preis: 2015 bekam Schreiner die Auszeichnung „Top-Innovator“ im deutschen Mittelstand. „Kann es keiner, macht es Schreiner“, hieß es früher, und so entstand über Jahrzehnte die heutige Innovationskultur. Denn was Schreiner nie tat: einen Kunden mit einem Problem wieder wegschicken. →



FOTOS: REICHHART LOGISTIK

## Reichhart Logistik: Auf neuen Wegen

Wachsen kann man auf viele Arten. Die vielleicht beste ist, mit bestehenden Kunden einfach neues Geschäft zu entwickeln. So geschehen beim Logistikdienstleister Reichhart. Geschäftsführer Michael Jackl (r., mit Alexander Reichhart) übernahm immer mehr Arbeiten von seinen Kunden aus der Industrie. Heute schweißt Reichhart sogar Abgasanlagen im Kundenauftrag zusammen. Und bringt jetzt eine Software auf den Markt, mit der sich Warenströme und Lieferketten einer ganzen Fabrik auf dem Smartphone überwachen lassen.



FOTOS: STUDIO SX HEUSER, NASA/JPL-CALTECH

## Stemas: Gemeinsam sind wir stärker

**Dass sie an die Zukunft des Mittelstands glauben,** müssen Stefan Hasper und Thomas Müsch nicht mehr beweisen: Mit ihrer Stemas AG beteiligen sie sich gezielt an erfolgversprechenden Unternehmen wie dem Schrittmotor-Hersteller Phytron, der sogar das Marsfahrzeug Curiosity ausstattet. Es sind meist kleinere Industrieunternehmen aus der Region, die sie übernehmen, unter das Dach ihrer Mittelstandsholding stellen und aktiv weiterentwickeln. Der Grundgedanke: Gemeinsam sind wir stärker. Inzwischen beschäftigt die Stemas AG mit acht Mehrheitsbeteiligungen mehr als 650 Mitarbeiter.



FOTOS: BERNHARD ASSFALG/3/SCHREINER GROUP

## Schreiner: Wenn Etiketten denken

**Aus einem Aufkleber ein Hightech-Produkt zu machen** klingt ungewöhnlich. Der Schreiner Group ist das gelungen. Der vormalige Etikettendrucker produziert heute praktisch alles, was klebt, kompliziert und innovativ ist. „Selbstklebende Funktionsteile“ nennt das Firmenchef Roland Schreiner. Etwa RFID-Chips, Rubbel-PINs, Produkte für die pharmazeutische Industrie, Druckausgleichselemente oder die Feinstaubplakette. Das erfordert ständig neue Ideen. Und eine dafür eigens gepflegte Innovationskultur im Unternehmen.

→ „Wir haben getüftelt und getestet, bis wir eine Lösung hatten“, sagt Roland Schreiner. „Und uns so Kompetenz und Technologie erkämpft.“

Tüfteln und Testen sind auch Erfolgsvoraussetzungen, die auf den Via-Optronics-Gründer Jürgen Eichner zutreffen. Vor gerade mal zehn Jahren machte sich der Elektroingenieur mit einem Start-up selbstständig, im Wortsinn als Garagenbetrieb zu Hause. Eichner erkannte den Megamarkt der Touchscreens, die in immer mehr Bereichen eingesetzt werden. Er entwickelte einen transparenten Klebstoff, der die Bauteile ohne Rahmen zusammenhält. Eichners unsichtbar verklebte Bildschirme sind nicht nur stabiler und reagieren besser auf Berührungen als herkömmliche Technik, sie sind auch bei Sonnenlicht deutlich besser lesbar.

### Know-how schafft Erlöse

Worauf also kommt es an? Auf Digitalisierung, auf Innovation, Finanzierung und Internationalisierung. Via Optronics und die Schreiner Group produzieren in allen großen Wirtschaftsregionen der Welt. Der Mittelstand hat die Internationalisierung gestemmt, selbst kleinere Unternehmen sind heute global aufgestellt. Zu klein für den Weltmarkt? Diese Ausrede gilt inzwischen nicht mehr.

Daniel Jürgens, kaufmännischer Geschäftsführer und CFO bei Via Optronics, sieht das genauso – und sein Unternehmen ist heute Weltmarktführer beim Verkleben von Bildschirmen jeder Größe und Bauart. Das erfordert eine Reinraum-Produktion, bei der hohe Stückzahlen in absoluter Präzision gefertigt werden. Sitzt die Glasplatte nur einen zehntel Millimeter schief, ist das schon Schrott. Und so verfügt Via Optronics über ein sehr spezielles und patentiertes Fertigungs-Know-how. Neben der eigenen Produktion vermarktet Via Optronics dieses Wissen auch als Produktionslizenz für große Hersteller. Jüngster Trend: 90 Zoll große Touchscreens für Bahnhöfe oder Schulen, „weltweit kann das sonst keiner“, so Daniel Jürgens. Um bis zu zwei Jahre ist Via Optronics dem Wettbewerb voraus, doch wie lässt sich der Vorsprung halten?

## Zu klein für den Weltmarkt? Diese Ausrede gilt nicht mehr

„Wir halten ständig das Ohr am Markt“, sagt Jürgens. Displays jeder Art und Größe werden uns schon bald überall begleiten, für Via Optronics ein Wachstumsmarkt wie bestellt. Und läuft es dann auch noch an den Börsen gut, ist sogar ein Going Public nicht mehr weit.

Die Schreiner Group, Eichners Via Optronics, das Beteiligungsunternehmen Stemas oder der Logistiker Reichhart belegen täglich die Zukunftsfähigkeit des deutschen Mittelstands. Sie leben schon heute die Vision eines „Mittelstands 4.0“. Sind sie eine Ausnahme? Eher nicht. „Der Mittelstand ist in einer starken Ausgangslage“, sagt PwC-Berater Bartels, „wer heute reagiert, kriegt auch große Umbrüche gestemmt.“ Stemas-Vorstand Hasper vermisst zwar oft die „fehlende finanzielle Übersicht“ in den Unternehmen, die er als möglicher Käufer besucht. Und bewundert doch zugleich deren „ungeheure Wandlungsfähigkeit“ – und Geschwindigkeit: Natürlich könne jeder in China 100.000 Leiterplatten bestellen und habe sie in drei Monaten im Werk. Wer aber liefert 15.000 bis nächste Woche? Das schaffen nur die Deutschen. Und was ist mit dem hohen Verdrängungswettbewerb? Erobern die Großen nicht immer mehr Nischen des Mittelstands? Investor Hasper lässt sich von schierer Marktmacht nicht beeindrucken: „Jedes größere Unternehmen ist angreifbar“, sagt er, „auch durch ein Start-up mit einer einzigen Maschine in der Garage.“ Und irgendwie haben Hasper und Müsch das ja auch selbst bewiesen. Sie führen heute erfolgreich eine ausgewachsene Industrieholding. Und das sogar ganz ohne Dienstwagen. ←

STEPHAN SCHLOTE

### WEITERE INFORMATIONEN

Kontakt: Ihr Kundenbetreuer.  
„Family Business Survey“ von PwC zum Download unter [www.pwc.com](http://www.pwc.com)  
Das Innovationspanel von Dr. Wieselhuber & Partner unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

## Interview: „Lassen Sie sich Luft!“

**Herr Pemsel, auf den Mittelstand stürzen gerade massive Veränderungen ein, zum Teil so viele wie seit Jahrzehnten nicht. Werden die Unternehmen das alles stemmen, praktisch nebenher zum Tagesgeschäft?**

Ich denke schon. Bislang hat der deutsche Mittelstand immer alles gestemmt. Die beobachten erst, warten ab, und man denkt, die verpassen den Trend. Und schlagen dann plötzlich zu. Gerade reden wir sehr viel über Digitalisierung und Industrie 4.0. Auch da habe ich keine Sorge, dass die Familienunternehmen nicht voll dabei sind. Bei der Internationalisierung hieß es lange, das verschläft der Mittelstand. Stimme überhaupt nicht. Heute fährt fast jeder, der drei Millionen Euro Umsatz macht, bereits auf der Internationalisierungsschiene.

**Sehen Sie denn bei der Internationalisierung eine typische Mittelstandsstrategie, ein sich immer wiederholendes Muster?**

Das gibt es. Viele Unternehmen suchen sich eine Nische und spezialisieren sich dabei immer weiter. Diese oftmals sehr kleine und hochspezifische Nische besetzen sie dann weltweit. Früher haben die Unternehmen stärker vertikal integriert, also etwa die Lieferanten ihrer Vorprodukte übernommen. Das ist vorbei. Heute beobachten wir eher diese neue Art der Diversifikation. Ich halte das für eine gute Entwicklung, denn gerade die Spezialisierung ist ja eine Stärke von mittleren und kleinen Unternehmen in Deutschland. Globalisierung und Digitalisierung helfen Firmen, diese Kraft noch besser für sich zu nutzen.

**Ein ziemlich wichtiges Zukunftsthema ist ja auch die Finanzierung. Wenn bei den niedrigen Zinsen Unternehmer sagen, dass sie sich da gerade keinen Kopf machen, geben Sie ihnen recht?**

Auf keinen Fall! Allerdings ist so ein Satz eher selten. Die meisten Unternehmen haben inzwischen die strategische Bedeutung der Finanzierung erkannt. Da gibt es schon so etwas wie eine Lernkurve. Auch kleinere Betriebe haben verstanden, dass man nur mit Konto plus Kredit nicht mehr weit kommt. Und wissen wir, wie lange die niedrigen Zinsen noch Bestand haben? Ich empfehle jedem Unternehmen, sich bei der Finanzierung einen gewissen Spielraum zu erhalten. Das heißt zum Beispiel, die Kreditlinien nicht komplett auszuschöpfen. Zusammen mit der eigenen Liquidität erhalten die Unternehmen so eine strategische Reserve, wenn sie mal kurzfristig reagieren müssen. Das ist besser, als dann unter Zeitdruck neues Fremdkapital zu besorgen. Mein Rat deshalb: Lassen Sie sich etwas Luft!



FOTO: DEUTSCHE BANK

**Thomas Pemsel betreut als Marktgebietsleiter der Deutschen Bank in München seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen**