Cloverleaf Consult International

CCI COMPACT

INFORMATIONEN FÜR KUNDEN UND GESCHÄFTSFREUNDE APRIL 2007

CCI Forum – Ideenaustausch auf Top-Ebene

Der Weg nach Mittel- und Osteuropa ist für viele Unternehmer unerlässlich, um dem Kunden zu folgen und gleichzeitig neue Märkte zu erschließen. Allerdings gibt es zu diesem Ziel keinen Königsweg. Das ist das Fazit des CCI Forums "Entering Markets in Central and Eastern Europe", das Cloverleaf Consult International Ende Januar bei Kirchhoff Automotive in Attendorn veranstaltet hat.



Martin Day, Chris Bones (Henley Management College), Helmut Kostal (Kostal), Arndt G. Kirchhoff (Kirchhoff Automotive), Guido Rettig (TÜV Nord), Dr. Heinz Pfannschmidt (Honsel), Ulrich Schröder (Kirchhof Automotive), Sibylle Hecker (CCI) (v.l.)

Voraussetzung für ein langfristig erfolgreiches Engagement sind stabile politische Verhältnisse und ein kalkulierbarer rechtlicher Rahmen. Besonders in Russland fehlt beides noch.

Die Kunde-Lieferant-Beziehung ist in Zentral- und Osteuropa aus kulturellen Gründen meist familiär geprägt. Die eher nüchtern sachliche Beziehung, wie sie hierzulande im Vordergrund steht, kann dort daher sogar hinderlich sein.

Mangel an „neuen" Fähigkeiten

Die Strategien für neue Standorte sind unterschiedlich: Der Standortaufbau startet erst mit einem festen Kundenauftrag oder die Fabrik beginnt mit der Ersatzteilproduktion, bevor terminkritische Aufträge wichtiger Kunden bearbeitet werden. Auf jeden Fall darf ein Unternehmen nur mit stabilen technischen Prozessen den Schritt ins Ausland unternehmen, da sich andernfalls die Prozess-, Logistik- und eventuell die kulturellen Probleme der Verlagerung potenzieren. Eine Maxime für die Auswahl eines Produktionsstandortes ist zudem, sich fernab von wirtschaftlichen Zentren der jeweiligen Länder niederzulassen. Sonst läuft der Wettbewerb der Unternehmen um die besten Arbeitnehmer dem Lohnkostenvorteil zuwider.

Chris Bones, Präsident des britischen Henley Management Colleges, griff das Thema Ausbildung und Qualifikation auf. Vielfach gebe es in Zentral- und Osteuropa "klassische" Fähigkeiten, die für das produzierende Gewerbe notwendig seien. "Neue" Fähigkeiten wie Marketing oder Finanzen würden zunächst durch entsandte Mitarbeiter aus den Heimatländern der Unternehmen sicher gestellt. Insgesamt sei vielfach ein Mangel an Fähigkeiten der Unternehmensführung zu erkennen.

Die Teilnehmer brachten ihren breiten Erfahrungsschatz in die Diskussionen ein: von Dienstleistungen über Investitions- bis hin zu Konsumgüterproduktion und -vertrieb.

COMPACT

Egal ob Produktion oder Dienstleistungsbranche, ein Auslandsengagement bedarf planbarer Umstände. Es benötigt eine hohe Managementaufmerksamkeit, meist deutlich mehr als ursprünglich erwartet. Technische Probleme können sich mit kulturellen überlagern und potenzieren. Die Ansiedelung fernab der Zentren erleichtert die Anwerbung von Mitarbeitern.

Kontakt zum Autor:
Alexander.Flieger@cloverleaf-consult.com

Aus dem Inhalt:

- CCI Forum: Zentral- und Osteuropa
- EU27 mit Herausforderungen
- Kulturwandel durch Nachfolge



Sibylle Hecker
Managing Partner, CCI

Zum Jahresbeginn hat sich die EU erneut vergrößert. Mit Rumänien und Bulgarien haben zwei Länder den Kreis der bislang 25 betreten, die im Bewusstsein vieler noch nicht in Westeuropa angekommen sind.

Für produzierende Unternehmer besonders bei den Automobilzulieferern und Metallunternehmen sind beide Länder entweder als Wettbewerber oder als Zulieferstandorte bereits lange bekannt.

Zog es die Unternehmen in den frühen 1980ern beispielsweise an den EU-Billiglohnstandort Portugal so ging der Zug weiter nach Ungarn oder Tschechien und nun in das Neu-EU-Land Rumänien. Relativ unbeachtet ist bislang geblieben, dass gerade die um Industrieansiedlungen bemühten EU-Länder in Zentral- und Osteuropa kaum wählerisch sind, wenn es um die Herkunft der Investitionsmillionen geht. Ob das Firmenschild an der brandneuen Fabrik deutschen Ursprungs ist oder ob es US-amerikanisch oder japanisch oder sogar chinesisch ist, spielt für die Wirtschaftsförderer keine Rolle. Für deutsche Unternehmer hingegen entwickelt sich dort ein zunehmend ernst zu nehmender Wettbewerb durch Produkte aus nicht Nicht-EU-Ländern.

Letztlich ist es aber – abgesehen von Zollschranken – kaum relevant, ob das Konkurrenzprodukt aus Rumänien oder China kommt – oder eben vom Mitbewerber um die Ecke. Mit innovativen Angeboten und der richtigen Vorbereitung auf die Anforderungen ihrer Kunden können deutsche Unternehmer weiterhin erfolgreich punkten.

Herzlichst,
Ihre



Nachfolge wandelt Unternehmenskultur

Viele mittelständische Unternehmer haben bislang nicht für Ihre Nachfolge gesorgt. Neben den rechtlichen und finanziellen Aspekten bedeutet ein Eigentümerwechsel auch aus unternehmenskultureller Sicht einen tiefgreifenden Wandel für das Unternehmen, die Mitarbeiter sowie die Kunden.

Nach EU-Definition gehören Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und einem Umsatz bis 50 Millionen Euro zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) setzt diese Grenze auf 500 Mitarbeiter. Zudem darf ein Großunternehmen maximal 25 Prozent der Kapitalanteile halten.



Für mittelständische Unternehmer liegt ihr Selbstverständnis in der Hauptsache in diesem letzten Punkt: die Geschicke eines mittelständischen Unternehmens werden maßgeblich von einer Familie oder Person gelenkt. Dies ist einerseits ein großer Vorteil: Die Person an der Spitze verkörpert das Unternehmen langfristig, ist Leitbild und gibt durch ihr Handeln ein starkes Vorbild für die Mitarbeiter. Der Inhaber drückt der Unternehmenskultur seinen Stempel auf.

Dies ist andererseits auch eine Gefahr, wenn der Inhaber die Unternehmensspitze verlässt, sei es aus Altersgründen oder – viel schlimmer – unvorhergesehen durch Unfall oder Krankheit.

Große Mittelständler haben teilweise durch Stiftungsmodelle vorgesorgt. Wenn der Inhaber aber direkt im Tagesgeschäft involviert ist, wird die Nachfolgefrage oft stiefmütterlich behandelt. Der DIHK hat ermittelt, dass in den kommenden zwei bis drei Jahrzehnten rund 43.000 Unternehmen mit rund 150.000 Arbeitsplätzen vor einer bislang ungelösten Nachfolgefrage stehen.

Für Mitarbeiter bedeutet der Wechsel in der Führung „ihres Unternehmens“: die Identifikationsfigur fällt weg. Bisher schnell und unbürokratisch getroffene Entscheidungen erfordern neue Abstimmungswege. Jahrelange, persönlich geprägte Geschäftsbeziehungen müssen neu vertieft werden. Kurzum, das gesamte Unternehmen und seine Kultur ändern sich drastisch.

Für den Mittelständler, der sein Unternehmen auch über die eigene Schaffenszeit hinaus langfristig erhalten will, ergeben sich daraus wichtige Aufgaben:

- Die Nachfolgeregelung muss frühzeitig auf der Tagesordnung stehen. Von der Weitergabe innerhalb der Familie mit starker Unternehmensverfassung, über Stiftungsmodelle bis zum Verkauf an einen Investor mit langfristiger Haltestrategie sind die Möglichkeiten vielfältig.
- Die Unternehmenskultur muss zukunftsfähig werden. Dazu gilt es, versteckte Merkmale der Kultur offen zu legen und den Mitarbeitern diese z.B. über ein Leitbild und Führungsgrundsätze zu verdeutlichen.
- Der Unternehmer muss sich auf seinen Wechsel aus dem meist 120-prozentigen Berufsleben in die Zeit danach vorbereiten. Ansonsten kann diese Veränderung drastisch ausfallen.

Durch eine derartige Vorsorge kann der Mittelstand auch in Zukunft seine starke Bedeutung in Deutschland sichern.

COMPACT

Viele Mittelständler stehen vor ungelösten Nachfolgeproblemen. Der Wechsel des Inhabers muss langfristig geplant werden, damit der Bruch in der Unternehmenskultur für das Unternehmen zu verkraften ist. Zudem muss sich der Unternehmer persönlich auf seine Zeit nach der Firmenübergabe vorbereiten.

Impressum:
Cloverleaf Consult International
ist eine Marke der Flieger & Hecker GbR.
www.cloverleaf-consult.com
info@cloverleaf-consult.com
tel/fax +49 700 cloverleaf (25683753)
V.i.S.d.P. Alexander Flieger
Am Höing 12, D-58097 Hagen

AUFGELESEN:

"Die mentale Integration der Mitarbeiter wird zehn Jahre dauern."

Jürgen Schrempp
Ehem. CEO, DaimlerChrysler AG
1999 in *Harvard Business Review* zur Fusion von Daimler-Benz und Chrysler

Kurz notiert:

2006

- Mit weltweit rund 29.000 angekündigten Fusionen und Übernahmen im Wert von fast 3.600 Mrd. Dollar hat das Jahr 2006 Dealogic zufolge einen neuen Spitzenwert erreicht. Der letzte Höchstwert lag in 2000 bei 31.000 Transaktionen für 3.300 Mrd. Dollar.

Januar

- Der Versicherungskonzern Allianz SE will zur Effizienzsteigerung seine Tochterfirmen Allianz Leben und die französische AGF für rund zehn Mrd. Euro komplett übernehmen.
- Der französische Anlagenbauer Areva will den Hamburger Windanlagenhersteller Repower erwerben. Bislang hält Areva rund 30% an Repower, deren Marktkapitalisierung derzeit bei 1,4 Mrd. Euro liegt. Auch die indische Suzlon-Gruppe bietet mittlerweile mit.
- Die indische Tata Steel kauft den niederländisch-britischen Corus-Konzern für knapp neun Mrd. Euro. Diese Transaktion bringt Tata auf Platz 5 der größten Stahlunternehmen der Welt.

Februar

- Die größten niederländischen Energieversorger Essent und Nuon wollen fusionieren. Der neue Konzern mit einem Gesamtwert von rund 24 Mrd. Euro ist auch in Deutschland aktiv.
- Der Reiseveranstalter Thomas Cook übernimmt per Aktientausch die britische MyTravel. Gleichzeitig hat Karstadt-Quelle für 800 Mio. Euro den bisher noch bei der Lufthansa liegenden 50%-Anteil von Thomas Cook erworben.
- Die Pfleiderer AG steigt mit der Übernahme der schwedischen Pergo für rund 300 Mio. Euro in den europäischen Markt für Laminatböden ein.

März

- Der Handelskonzern Tengelmann expandiert über seine Tochter A&P und erwirbt den US-Einzelhändler Pathmark Stores für eine Mrd. Euro.
- Der Reisekonzern TUI fusioniert mit dem britischen Wettbewerber First Choice und baut damit seine Führungsrolle in Europa vor dem fusionierten Wettbewerber Thomas Cook weiter aus.
- Die britische Barclays Bank und die niederländische ABN Amro sprechen über eine Fusion im Wert von mehr als 160 Mrd. Euro.