

Erfolge offensiv verkaufen

Der Mittelstand ist der Boden, auf dem die deutsche Wirtschaftskraft steht - und wächst. Damit das so bleibt, sollten Politiker schauen, wo die Unternehmen der Schuh drückt. Und die Unternehmen sollten öffentlich erzählen, wie der Erfolg möglich war, von dem wir alle profitieren.

Die Stimmungslage vieler mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer schwankt zwischen zwei Polen: Auf der einen Seite sehen sie sich als Leistungsträger dieser Gesellschaft, als Motor von Wachstum und Beschäftigung. Auf der anderen Seite fragen sie sich aber auch: „Warum werden mir so viele Knüppel zwischen die Beine geworfen?“ Angesichts so mancher Widrigkeiten, die ihnen im Tagesgeschäft entgegenstehen, muss man sich in der Tat fragen, warum Unternehmer anscheinend zur Selbstausbeutung neigen.

Dabei ist klar: Mittelständische Unternehmen sind eine Macht im Land, auch im Münsterland und der Emscher-Lippe-

TECE GMBH

Besser, schneller, einfacher

Der Leitsatz „Geht das besser, schneller, einfacher, schöner?“ hat die Firma TECE GmbH, Hersteller intelligenter Haustechnik, zum Erfolg geführt: Von rund 75 Millionen auf etwa 165 Millionen Euro steigerte das 1987 gegründete Familienunternehmen in den vergangenen sieben Jahren den Umsatz. Die Zahl der Mitarbeiter wurde mehr als verdoppelt auf 1100. Die Gruppe mit Hauptsitz in Emsdetten produziert in Deutschland, Polen und China an fünf Standorten und ist mit 22 Tochtergesellschaften sowie 23 Handelsvertretungen auf dem Weltmarkt aktiv.

Für den Binnenmarkt kann sich der geschäftsführende Gesellschafter Thomas Fehlings, dessen Vater das erste sauerstoffdichte Kunststoffrohr für Fußbodenheizungen entwickelte, weniger erwärmen: „Unser Erfolg resultiert aus einer hohen Internationalisierung mit entsprechend breiter Risikostreuung nach Ländern und Regionen“, sagt er und ergänzt: „Der Markt in Deutschland ist überorganisiert, die Bürokratie eine Belastung.“

Die Strategie der Dezentralisierung will er fortsetzen. „Wir sind kein großer Tanker, sondern eine Flotte von Schnellbooten“, sagt der TECE-Chef, der weiterhin mit voller Kraft auf die asiatischen Märkte zusteuert. Fehlings' Produktphilosophie: „Wir stellen nichts Hippestes, sondern nur Zuverlässiges her, denn Handwerker wollen keine Versuchskaninchen sein“, sagt er. Geht das besser, schneller, einfacher, schöner? Wahrscheinlich nicht.

DOMINIK DOPHEIDE

„Ich erkenne in Deutschland keine mittelstandsfreundliche Politik, sie ist ein Medien-Yeti.“

THOMAS FEHLINGS, GESCHÄFTSFÜHRENDER
GESELLSCHAFTER TECE GMBH



Region. Die IHK Nord Westfalen, die alle Gewerbetreibenden bis auf Landwirtschaft und Handwerk unter ihrem Dach vereint, hat rund 145 000 Mitgliedsunternehmen, die ein Sozialprodukt etwa in der Höhe der Slowakischen Republik erwirtschaften. Aber: Nur 80 Unternehmen haben mehr als 500 Beschäftigte, das sind 0,1 Prozent des Gesamtbestandes. Alles ist Mittelstand bei uns, fast jedenfalls.

Jobwachstum bei „Kleinen“

Sein großes Renommee hat der „Mittelstand“ unter anderem bekommen, weil er für eine große Beschäftigungsdynamik steht. Wie eine IHK-Untersuchung belegt, betrug der Beschäftigungsgewinn von 2005 bis 2010 in der Unternehmenskategorie 50 bis 500 Beschäftigte plus acht Prozent gegenüber knapp sechs Prozent in den anderen Größenklassen. Insbesondere im Münsterland garantieren die mittelständischen Unternehmen ein weit überdurchschnittliches Jobwachstum. Ihnen ist es im Wesentlichen zuzuschreiben, dass von 2010 auf 2011 rund 20 000 neue Arbeitsplätze entstanden sind. Der Mittelstand ist ein traumhafter Wirtschaftsmotor, den die Politik gern sonntags lobt, aber wochentags nur allzu häufig vergisst.

TRIO MIT TOP-LEISTUNG

Die Munich Strategy Group (MSG) hat die erfolgreichsten deutschen mittelständischen Unternehmen 2011 gekürt. Für das Ranking entscheidend war die Umsatzentwicklung innerhalb eines Zeitraumes von fünf Jahren. Drei Firmen aus dem Münsterland, nämlich TECE, Jöst und Egeplast, haben sich unter den Top-Ten platziert.

Name	Ort	Branche	Umsatz in Tausend Euro (2008/2009)	durchschnittliches Umsatzwachstum (2005-2009) pro Jahr
TECE GmbH	Emsdetten	Bauwirtschaft	113 025	19,0 %
Jöst GmbH & Co. KG	Dülmen	Maschinen- und Anlagenbau	66 970	20,0 %
Egeplast Werner Strumann GmbH & Co. KG	Greven	Bauwirtschaft	95 721	17,7 %

Quelle: Munich Strategy Group

Was macht die Stärken mittelständischer Unternehmen aus? Was lässt sie trotz aller Widrigkeiten so gut am Markt dastehen? Es lohnt sich allemal, hierzu Hermann Simons Buch „Hidden Champions – die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ zu lesen, das exemplarisch die besonderen Stärken des deutschen Mittelstandes aufzeichnet. Er kommt auf etwa 1200 Unternehmen aus Deutschland, die weltweit zu den Hidden Champions zählen. Aber kaum jemand

kennt sie, weil 90 Prozent von ihnen in B2B-Märkten tätig sind, also als Unternehmen an andere Unternehmen verkaufen. Besonderes Kennzeichen dieser deutschen Spezies: 70 Prozent arbeiten auf dem „platten Land“, also gerade nicht in den großen Metropolen, wie es beispielsweise in Frankreich oder Großbritannien eher üblich ist.

So sitzen von den zehn deutschen Mittelständlern, die am schnellsten wachsen, drei im Münsterland, hat die



Als mittelständisches Unternehmen setzen wir in Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung bewusst einen Kontrapunkt zur Arbeitsweise großer WP-Gesellschaften: Wir beraten und begleiten unsere Klienten initiativ, lösungsorientiert und persönlich. Entsprechend intensiv und vertrauensvoll ist die Zusammenarbeit mit unseren Mandanten – vielfach geht sie weit über das gewohnte Maß hinaus: Denn mit fundierter Unternehmensberatung erleichtern wir auch all die Weichenstellungen, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung von Bedeutung sind.

DR. BEERMANN **WP** PARTNER

Dr. Beermann WP Partner GmbH
Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
www.beermann-partner.de

Marktallee 54 | 48165 Münster
Telefon 02501 8003-0
info@beermann-partner.de

Gartenstraße 4 | 59348 Lüdinghausen
Telefon 02591 23030
post@beermann-partner.de

„Eine grundsätzliche steuerliche Vereinfachung und schnellere Abschreibungsmöglichkeiten würden bei uns zu mehr Investitionen führen.“

DR. HANS MOORMANN,
GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER
JÖST GMBH + CO. KG



Foto: Jöst

JÖST GMBH + CO. KG

Mit Schwung nach oben

Schwingungstechnik ist die Kernkompetenz der Jöst GmbH + Co. KG, und schwungvoll hat diese Firma den Weltmarkt erobert. Zurzeit ist sie mit Gesellschaften, Lizenznehmern oder Joint Venture in Deutschland, Frankreich und der Slowakei sowie in ihren wichtigsten Absatzmärkten Australien, USA, China, Südafrika und Indien vertreten. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Dülmen und produziert Maschinen und Anlagen, die Schüttgut jeder Art fördern, sieben, dosieren oder thermisch aufbereiten. Dabei punktet es am laufenden Band mit seiner Vielseitigkeit: „Wenn der Automarkt Schnupfen hat, leiden Zulieferer an Lungenentzündung, deshalb bedienen wir alle Branchen und haben auch 2010 schwarze Zahlen geschrieben“, erklärt der geschäftsführende Gesellschafter, Dr. Hans Moormann, die Strategie der Risikoreduktion. Rund 75 Millionen Euro hat Jöst im vergangenen Jahr umgesetzt. Dabei liegt der Anteil des Auslandsgeschäftes, inklusive des Anteils der Produktionsgesellschaften an den internationalen Stand-

orten, bei ca. 80 Prozent. Mit dem Export ist die Zahl der Mitarbeiter gewachsen: Sie ist seit 1999 von 190 auf 750 gestiegen. „Während der europaweiten Krise hat sich gezeigt, dass Internationalisierung der richtige Weg war“, resümiert Dr. Moormann. Diesen Kurs setzt die Jöst-Gruppe fort – mit dem Aufbau eines Produktionsstandortes in den USA und mit der Gründung einer Gesellschaft in Südafrika, über die Maschinen für den Bergbau vertrieben werden. Neben den Rohstoffindustrien sowie der Stahlindustrie bietet die Umwelttechnik das größte Einsatzgebiet für die Jöst-Entwicklungen. „Wiederverwertung ist ein Zukunftsgeschäft, das in den USA, Australien und China erst am Anfang steht“, sagt Dr. Moormann, um dann ein weiteres Erfolgsgeheimnis preiszugeben: „Jeder ist bei uns ganz nah am Geschäft, hat operative Verantwortung“. Mit seinen flachen Hierarchien wird das Unternehmen auch im laufenden Jahr hohe Umsatzzahlen erzielen: „Es geht in Richtung 85 Millionen“, sagt Dr. Moormann.

DOMINIK DOPHEIDE

Unternehmensberatung Munich Strategy Group herausgefunden. Die Grundlagen des Erfolgs liegen in einer langen Tradition, die auch nur schwer zu kopieren sind, da man Geschichte und Expertise nicht per Förderprogramm von einem Land auf das nächste übertragen kann. Die Erfolgsrezeptur ist eine Mischung aus Eigentümer-Unternehmer, technischer Innovation und Gestaltungswillen in eigener Verantwortung. Oder anders gewendet: Entscheidungshoheit gepaart mit Haftung für die Folgen, gewürzt mit einer Menge guter Ideen, die in Marktnischen gedeihen.

Kleine Nischen, langer Atem

Von den vielen Einsichten, die das Anschauungsmaterial von Hidden Champions liefern, erscheinen drei besonders wertvoll:

► Es sind nicht hippe Silicon-Valley-Branchen, in denen deutsche Marktführer arbeiten, sondern traditionelle wenig spektakuläre Industriezweige. Dazu gehören die klassischen Branchen Maschinenbau, Metallbearbeitung, Kunststofftechnik. Dazu zählt beispielsweise das Unternehmen Haver & Boecker aus Oelde ein Weltmarktführer für Verpackungsmaschinen für Zementsäcke. Inzwischen werden über 4200 Säcke pro Stunde befüllt, was ungeahnte Produktivitätssprünge in der Zementproduktion ermöglicht.

► Mittelständler haben sich meist in kleinen Nischen spezialisiert, die aber nur national klein sind – weltweit bieten sie ein sehr auskömmliches Marktvolumen. Schlatter Deutschland (Münster) beispielsweise baut Webmaschinen für die Papiermaschinenbespannungen, als einer von drei Anbietern weltweit. Um betriebswirtschaftlich auf ihre Kosten zu kommen, bieten diese Spezialisten der Nische ihre Produkte international an. Spezialisierung und Internationalität bedingen sich gegenseitig. Die Folge: In der Zeit von 1980 bis 2010 kamen 70 Prozent des Gesamtzuwachses der nord-westfälischen Industrie aus dem Export.

► Mittelständler haben einen langen Atem und einen weiten Blick. Angestrebt wird ein nachhaltiger Erfolg über Jahrzehnte. Gutes Management im Mittel-

stand bedeutet: Viele kleine Dinge ständig ein wenig besser machen. Und nicht die eine große Sache einmal super richtig machen! Dazu braucht man kein Genie zu sein, muss aber Ausdauer haben und eine gewisse Langeweile ertragen können.

Warum werden sie vergrault?

Warum ist nun nicht alles Sonnenschein, zumindest in der Selbsteinschätzung mancher Mittelständler? Einige fühlen sich sogar als Opfer einer geradezu diabolischen Vergraulungstaktik, deren Ziel es zu sein scheint, den unternehmerischen Erfolg so schwer erreichbar wie möglich zu machen. Einen ersten Anhaltspunkt bietet die Datenbank „Doing Business“ der Weltbank, in der 183 Länder nach der Unternehmensfreundlichkeit gerankt werden (www.doingbusiness.org).

In dieser Liste erreicht Deutschland den Platz 22, was nicht wirklich schlecht ist, aber doch auch enttäuschend, wenn man das Potenzial und den Anspruch eines führenden Wirtschaftsstandorts dagegenhält. Jedenfalls landet Deutschland hinter Neuseeland, Dänemark, USA und Großbritannien – alles Länder, die unternehmerisches Handeln stärker honorieren, ohne dabei Wildwest-Verhältnisse in Kauf zu nehmen. Bei Unternehmensgründungen liegt Deutschland auf

EGEPLAST WERNER STRUMANN GMBH & CO. KG

Mit Mut den Markt erobert

„Der Mensch neigt dazu, am gewohnten Zustand festzuhalten, aber besser ist es, Marktentwicklungen früh zu erkennen und schnell zu reagieren.“ Mit diesem Satz des geschäftsführenden Gesellschafters Dr. Ansgar Strumann ist das Erfolgsrezept der egeplast Werner Strumann GmbH & Co. KG, Greven, im Kern beschrieben. Der Hersteller von High-Tech-Kunststoffrohren rund um Gas, Wasser und Erdwärme sowie Kabelschutz hat die Zahl der Mitarbeiter in den vergangenen fünf Jahren von 150 auf 225 gesteigert. Dabei bewegt sich egeplast auf einem heiß umkämpften Markt: „In Europa gibt es mehr als 350 Rohrhersteller, und der

größte wurde gerade überraschend von einem mexikanischen Konzern übernommen“, sagt Dr. Strumann, der selbst auf Zukäufe verzichtet: „Wir setzen auf organisches Wachstum“, erläutert er und fügt an: „Über Angebot, Leistung und Beratung kann man sich in vielen Märkten differenzieren, Größe allein zählt nicht.“ Mit Mut und Intuition habe sich egeplast den Erfolg erarbeitet, sagt Dr. Strumann.

Die Geschichte gibt ihm Recht: So hat die Geschäftsleitung sehr früh die Bedeutung der grabenlosen Verlegung von Rohrsystemen erkannt und konsequent in entsprechende Entwicklungen investiert.

DOMINIK DOPHEIDE

„Als rohstoff- und energieintensives Produktionsunternehmen stellt uns der generelle Preisanstieg beschaffungsseitig und kalkulatorisch vor besondere Herausforderungen.“

DR. ANSGAR STRUMANN,
GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER
EGEPLAST WERNER STRUMANN GMBH & CO. KG



Foto: egeplast



Gewerbepbau mit System: wirtschaftlich, schnell und nachhaltig

konzipieren bauen betreuen. www.goldbeck.de

 **GOLDBECK**

GOLDBECK West GmbH, Niederlassung Münster
48155 Münster, Martin-Luther-King Weg 5
Tel. 0251/26553-0

Platz 88, hinter Litauen und direkt vor Äthiopien und Botswana. In Deutschland dauert es 15 Tage und erfordert neun Einzelschritte, um ein Unternehmen rechtsicher zu gründen – in Australien geht es über das Internet innerhalb von zwei Tagen.

Ärgernis Steuerrecht

In Deutschland ist es obendrein sehr mühselig, Steuern zu zahlen. Selbst wenn man ein gleichbleibendes Steueraufkommen akzeptiert, wird wenig Initiative darauf verwandt, diese Abgaben doch wenigstens nicht mit mehr Aufwand als unbedingt nötig beim Finanzamt abzuliefern.

Ein aktueller Aufreger ist die Gelangensbestätigung in der Umsatzsteuer, die als Beleg für die Verbringung ins Ausland gelten soll – das neue Dokument, das sonst niemand in Europa kennt, stößt auf so viel Abwehr, dass der Logistikver-

band seinen Mitgliedern empfohlen hat, die Mitarbeit zu verweigern. Ein weiteres Beispiel ist die E-Bilanz, die ab 2014 für das Geschäftsjahr 2013 gelten soll. Hier hat die Finanzverwaltung die Chance genutzt, unter anderem durch eine massive Ausweitung der „Pflichtfelder“ (von bis-

Der Autor dieses Artikels, Prof. Dr. Bodo Risch, ist Stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK Nord Westfalen

her 23 auf dann mindestens 171) dafür zu sorgen, dass es geradezu gläserne Unternehmen geben wird – mit erheblichen bürokratischen Zusatzbelastungen.

Im Steuerbereich sind die Deutschen durchaus leidensbereit, aber inzwischen rebellieren auch sie: Ein Zeichen hierfür ist die Zahl der Steuerprozesse, die von 13 000 (1970) auf heute 73 000 explodiert sind. In den USA gibt es etwa 4000 Prozesse, in Japan gar nur 400. Ein Steuerrecht, das „hochgradig widersprüchlich,

inkonsistent, intransparent und teuer“ (Steuerexperte Aloys Prinz von der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster) ist, beeinträchtigt die Unternehmensführung und ist daher mittelstandsschädlich.

Ein zweiter Bereich mit hoher Regulierungsdichte ist das Arbeitsrecht, insbesondere der Kündigungsschutz. In Deutschland werden etwa 5000 bis 6000 Kündigungsschutzprozesse pro Jahr geführt. Deswegen hat die Vollversammlung der IHK Nord Westfalen gefordert, schon bei Abschluss des Arbeitsvertrages gerichtsfest vereinbaren zu können, wie man sich wieder trennt, wenn es dazu kommen sollte. Allerdings hat die Politik dieses Problemfeld dadurch entschärft, dass sie die Zeitarbeit flexibilisiert hat.

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn veranschlagt die Bürokratiekosten auf etwa 50 Milliarden Euro. Seit Mitte der 90er Jahre sind sie um etwa 50 Prozent gestiegen. Die Bon-



»Wir tragen Verantwortung für unsere Kunden. Neben der Sicherheit, gut beraten zu werden, muss die Qualität stimmen. Genau wie bei der Sparkasse.«

Hans-Dieter Ernst, Sprecher der Geschäftsführung der Ernsting's Unternehmensgruppe



**Der Mittelstand setzt auf Werte.
Wir auch.**

ner Forscher haben errechnet, dass etwa 20 Milliarden Euro für Steuern und Abgaben draufgehen, fünf Milliarden Euro schluckt das Arbeitsrecht. Besonders ärgerlich aus Mittelstandssicht: Die Belastungen sind umso größer, je kleiner das Unternehmen ist. Bei kleinen Unternehmen belaufen sich die Bürokratielasten auf 64 Stunden im Jahr pro Mitarbeiter. Bei Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sind es nur 5,6 Stunden. Es ist gar nicht so schwer, kleine und mittlere Unternehmen zu fördern – eine breite Schneise im Bürokratiedickicht würde vollkommen ausreichen!

Drei Prozent pflegen!

Drei Punkte kann man als Fazit festhalten:

1) Ohne den Mittelstand geht gar nichts, schon gar nicht im Münsterland, aber auch nicht in der Emscher-Lippe-Region. Und Nord-Westfalen ist mit die-

ser Unternehmensstruktur in den vergangenen Jahren ausgezeichnet gefahren, wie die weit unterdurchschnittlichen Arbeitslosenquoten besonders in den Kreisen des Münsterlandes deutlich machen.

2) Deutschland weist eine einmalige Breite und Tiefe der industriellen Wertschöpfung auf, in der der Mittelstand eine herausragende Rolle spielt. Deswegen engagiert sich die IHK Nord Westfalen auch mit der Industrieinitiative für einen nachhaltigen Imagegewinn der Industrie, denn ohne diese geht es nicht. Da auch die Hersteller von Grundstoff- und Produktionsgütern zu dieser Wertschöpfungskette zählen, liegt in der Energiewende eine besondere Gefahr: Energie muss preiswert und verlässlich verfügbar sein, damit das „Gesamtkunstwerk deutscher Mittelstand“ auch in Zukunft Erfolg haben kann.

3) Die Ergebnisse des deutschen Mittelstandes werden allenthalben bewundert, besonders im Ausland, aber die Fra-

ge ist, ob wir wirklich pfleglich mit der mittelständischen Basis umgehen. Wie ein Untersuchung der IHK Nord Westfalen belegt hat, sind nur drei Prozent der Bevölkerung unternehmerisch tätig. Dies ist ein außerordentlich kleiner Prozentsatz, und es liegt im wohlverstandenen Eigeninteresse der Gesellschaft, dass diese drei Prozent ihren Job mit Freude und Motivation erledigen.

Offensiver auftreten

Im Gegenzug heißt das aber auch: Familienunternehmen müssen ihre Erfolgsgeschichten erzählen und deutlich machen, unter welchen Voraussetzungen sie zustande gekommen sind. Es reicht nicht, gut zu sein und die Erfolge still zu feiern. Die Grundlagen dieses Erfolgsmodells müssen in der Gesellschaft offensiv vertreten werden.

BODO RISCH

Stadt-Parfümerie
Pieper

SEIT 1931 IN FAMILIENBESITZ

»In Finanzfragen zähle ich auf einen Partner, der agiert wie ich: menschlich, verlässlich und der Region verbunden. So wie die Sparkasse.«

Gerd Pieper,
Firmeninhaber



**Der Mittelstand setzt auf Werte.
Wir auch.**

sparkassen-mittelstand.de



Drei von vier Unternehmen führen ein Konto bei einer Sparkasse. Sparkassen und Mittelstand. Gut für die Menschen. Gut für die Region.