

AKTUELLE FALLSTUDIE

Mittelstand: Eine Erfolgsgeschichte „Made in Germany“

Autor: Helena Horak, veröffentlicht am 18.09.2008

Für deutsche Firmen, die expandieren wollen, erscheint ein Engagement in Schwellenländern wie beispielsweise Indien und China häufig sehr verlockend: boomende Märkte, deutlich geringere Arbeits- und Produktionskosten und qualifizierte Arbeitskräfte en masse. Nachdem die Großen dem Ruf der Ferne schon gefolgt sind, zieht der Mittelstand inzwischen nach. Ein deutscher Hersteller für Sensortechnik stand ebenfalls vor der Entscheidung: Mit Privat Equity zu neuen Ufern ab ins Ausland oder investieren in Deutschland?

München, im August – Ralf Schöpker sitzt am Konferenztisch und schaut in die Runde. Es ist noch früh am Morgen, doch der Private Equity-Mann sagt, dass eine Entscheidung her muss - jetzt. Die zentrale Frage: „Warum sollte man, wenn es um Serienaufträge mit Kunststoffverarbeitung geht, nach China gehen?“

Private Equity als Standortsicherung

Ralf Schöpker leitet zusammen mit Rüdiger Olschowy als Vorstand die Beteiligungsgesellschaft MIT Munich Industrial Technologies (MIT). Die beiden entscheiden, ob es sich lohnt, erneut in den mittelständischen Sensortechnikhersteller NCTE zu investieren, für den sie 2005 in einer ersten Runde bereits 500 000 Euro verfügbar machten. Jetzt ist die in den letzten Jahren entwickelte Technologie serienreif und es geht um den Produktionsstandort für die Massenfertigung. Fernost oder Deutschland? Eigene Produktion oder Fremdvergabe? Da gilt es abzuwägen: Kosten gegen Geschwindigkeit bei der Marktdurchdringung, Produktionssicherheit, Schutz des Produkt-Know-hows und Qualität gegen günstige Fertigung in Billiglohnländern. Schöpker und Olschowy wissen um diese Themen seit vielen Jahren – ein wichtiger Grund, warum NCTE die Private Equity-Spezialisten als Finanzpartner auswählte.

Warum in Sensoren investieren?

Schöpker und Olschowy kennen auch die technologischen Belange, auf die sich die Spezialisten von NCTE konzentrieren. NCTE entwickelt, produziert und vertreibt berührungslose, auf Basis magnetischer Felder realisierbare Sensortechnologie. Der Fokus liegt hierbei auf patentrechtlich geschützten Sensoren zur Kraftmessung und Positionsbestimmung. Ihre Anwendung findet diese Technologie beispielsweise bei Waschmaschinen, Windrädern oder Autos.

Die NCTE-Sensortechnologie bietet unter anderem bei der Waschmaschine große Vorteile. „Bis jetzt brauchte man, damit die Waschmaschine etwa beim Schleudern nicht von A nach B schwenkte, einen relativ teuren sowie kurzlebigen mechanischen Taumelsensor. Bei dem 3D NCTE-Sensor kommt es indes zu keiner mechanischen Beanspruchung. Das macht ihn langlebiger als seine Vorgänger. Außerdem ist er günstiger in der Herstellung und Testreihen bezeugen die enorme Zuverlässigkeit“, sagt Lutz May, der Gründer und technische Kopf der NCTE. Auch bei der Kräftermessung in Windrädern finden die Produkte des Münchner Unternehmens Anwendung. May: „Bei der Drehung von Windrädern muss man zur Steuerung sehr viele Daten gleichzeitig erheben, damit die Stromerzeugung optimal funktioniert. Unsere Sensoren bietet hier Möglichkeiten, die bisher technisch nicht realisierbar waren.“

Bei der Produktion werden Teile des Sensors, der insgesamt nicht größer als eine Streichholzschachtel ist, mit Kunststoff ummantelt - ein komplexer Prozess, der viel Know-how benötigt und der über die Qualität des Produktes wesentlich mit entscheidet. Von der Frage, wer die Sensoren künftig bauen soll und an welchem Standort, hängt deshalb viel ab.

Auf nach China?

Die Entscheidung drängt, denn die neuartigen Sensoren sollen bald in großen Stückzahlen gefertigt werden. Erste Aufträge sind bereits vorhanden. Schöpker fragt erneut: „Warum sollten wir, wenn es um eine solch komplexe Serienfertigung mit Kunststoffverarbeitung geht, nach China gehen?“ Gibt es tatsächlich eine Kostenersparnis? Sind nicht die Produktionsabläufe so komplex, dass doch ein Hersteller Made in Germany mit einem optimalen Qualitätsmanagement benötigt wird? Einer, mit dem man gemeinsam weiter entwickeln kann? Einer, der nicht nur umsetzt, sondern auch mitdenkt?

Wie will man sich rüsten für die Serienproduktion von Sensoren für Waschmaschinen, Windräder oder Autos?

Warum nicht die eigene Produktion ausbauen? Oder sollte man zukaufen? Die eigene Produktion dort zu erweitern, wo andere Unternehmen mit kosteneffizienten etablierten Verfahren bereits seit Jahren erfolgreich im Markt tätig sind, kommt für die Runde nicht in Frage. Demnach sollte man jetzt den Zukauf wagen – und zwar in Deutschland.

Private Equity hilft beim Ausbau

Doch das Finanzvolumen ist für die mittelständischen Ingenieure von NCTE aus eigener Kraft nicht zu stemmen. Und Banken sind für eine solche unternehmerische Idee kaum zu gewinnen. Die Unternehmer von der Private Equity-Seite sehen das anders. „NCTE gewinnt Prozesssicherheit und kann die Qualität garantieren sowie kontrollieren. Und das durch Patente geschützte Know-how bleibt im Haus – das ist aus Wettbewerbssicht ein großer Vorteil“, so Schöpker. Mit der Investition in einen Hersteller, der seine Fähigkeiten schon bewiesen hat, umgeht man Risiken, die beim Aufbau einer eigenen Produktion entstehen würden. „Aus unserer Sicht avanciert NCTE damit von einem vor allem entwicklungsgetriebenen Kleinunternehmen zu einem wichtigen mittelständischen Zulieferer für die Elektroindustrie. NCTE wird demnach als Unternehmen wesentlich stärker und wertvoller.“

An diesem Morgen ist man sich also einig. Bereits seit 2003 kennt MIT die beiden Geschäftsführer Lutz May und Michael Breimann von NCTE. Damals stellten Olschowy und Schöpker eine kleine Finanzierung für die Produktentwicklung bereit. Jetzt geht es, nach der zweiten Runde im Jahr 2005, mit der das Produkt zur Marktreife entwickelt wurde, um den großflächigen Markteintritt. Auch diesmal hätte eine Bank ein solches unternehmerisches Vorhaben kaum finanziert. Der Kapitalbedarf für den Aufbau einer eigenen Produktion oder für den Erwerb eines etablierten Herstellers wäre zu hoch. „Private Equity bietet hier ganz andere Perspektiven“, sind sich die Geschäftsführer von NCTE Lutz May und Michael Breimann einig. „Bei solch weitreichenden Entscheidungen ist es für uns eminent wichtig, nicht nur einen Finanzinvestor im Boot zu haben. Hier benötigen wir Experten mit der entsprechenden Erfahrung. Wir sind die Spezialisten für Sensortechnologie. MIT hilft uns, unser Unternehmen zu entwickeln.“

„Win-win-win“ – Made in Germany

Am späten Nachmittag haben Geschäftsführung und Kapitalgeber ihre Entscheidung gefällt. Der Ausbau der eigenen Produktion kommt nicht in Frage und ein Zulieferer aus China birgt zu viele Risiken. Qualität und Prozesssicherheit haben Vorrang. Auch sind den NCTE-Entwicklern kurze Wege für die weitere gemeinsame Entwicklung wichtig. Die Entscheidung fällt zugunsten der Akquisition eines hessischen mittelständischen Herstellers. Die Gespräche über eine nähere Zusammenarbeit laufen bereits seit einiger Zeit. Auch das Partnerunternehmen sieht Vorteile – nicht zuletzt die Standortsicherung durch eine solide Auftragslage. Es spricht demnach alles für eine „Win-win-win“ Situation Made in Germany.

Im Internet unter:

<http://www.perspektive-mittelstand.de/Mittelstand-Eine-Erfolgsgeschichte-Made-in-Germany-/management-wissen/2143.html>