

INSIDE: CONTINENTAL

Teilen und wachsen

MARK C. SCHNEIDER | HAMBURG

Die Turbulenzen um den Nach-Dax-Konzern Continental und seinen neuen Großaktionär Schaeffler haben eine unkontrollierte Dynamik erreicht. Vorausgesetzt, Schaeffler stemmt trotz des heftigen Widerstands der Finanzmärkte die Übernahme der angestrebten 49,9 Prozent an Conti, dreht es sich im Kern darum, welche Gestalt die Conti-Schaeffler-Gruppe haben muss, um erfolgreich zu sein.

Argwöhnisch von Betriebsrat und Gewerkschaften beugelt, hatte das Familienunternehmen Conti-Arbeitnehmervertretern weitreichende Zugeständnisse gemacht. Die Investorenvereinbarung gilt mindestens bis zum Jahr 2012. Unmissverständlich heißt es darin, Schaeffler sichere zu, „gegen den Willen der Continental AG keine Veränderungen in Bezug auf die Unternehmensform, den Sitz, die Konzernzentrale und die Geschäftsbereiche, die Börsennotierung oder eine Änderung der Dividendenpolitik oder eine Erhöhung des Verschuldungsgrades vorzunehmen.“

Daran halten sich die Franken, obwohl die Zerschlagung Contis in Technik und Reifengeschäft inzwischen beschlossene Sache ist. Bislang ist deshalb auch kein Fall aktenkundig, in dem Ex-Kanzler Gerhard Schröder (SPD) als „Garant“ der Conti-Interessen hätte einschreiten müssen. Nur einmal durchbrach Schaefflers Veto gegen die Neubesetzung des Conti-Finanzvorstandes die Harmonie zwischen Herzogenaurach und Hannover.

Am Ende ziehen beide Seiten ohnehin am selben Strang: Der im Zuge des Machtwechsels an die

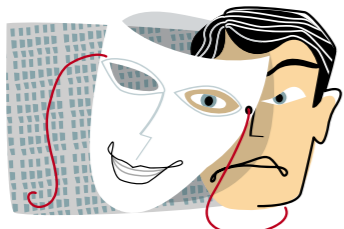
Conti-Spitze gelangte Manager Karl-Thomas Neumann will den Zulieferer auf spritzsparende Technologien einschwören – gemeinsam mit Schaeffler. Darin sieht er gerade angesichts der gegenwärtigen Absatzkrise der Autoindustrie großes Potenzial.

Trotz aller Versuche, High-Tech wie ABS und ESP nutzbringend mit Spezialreifen zu verbinden, besteht Conti aus zwei eigenständigen Unternehmen. Folglich war es richtig, den Konzern auch formal in eine Technik und in eine Gummisparte aufzuspalten. Die Logik liegt auf der Hand: Contis Zulieferer ist eine ideale Ergänzung für Schaefflers in der bisherigen Form allein nicht zukunftsfähige Mechanikkompetenz. Die Nischen-Sparte Conti-Tech kann Neumann verkaufen oder behalten – strategische Bedeutung kommt dem Gummispezialisten nicht zu.

Die Reifenproduktion für PKW wie für LKW leidet gleich mehrfach unter der aktuellen Blockade: Contis Schulden von mehr als zehn Milliarden Euro aus dem Kauf von VDO und die eigenen Finanzierungsnotwendigkeiten des neuen Großaktionärs Schaeffler erlauben es nicht, wegen des in Westeuropa schleppenden Geschäfts schnell nach Ost- und Asien auszuweichen.

Ein Investor könnte doppelt segensreich wirken, indem er Contis Schuldenberg verringert und den Reifenparten den Weg zum Wachstum ebnet. Der Clou: Selbst ein Komplettverkauf wäre allein Sache von Vorstand und Aufsichtsrat der Conti. Schaeffler müsste sein Wort dazu nicht brechen und Schröder bliebe außen vor.

mc.schneider@handelsblatt.com



Professionelles Make-up für Theater und Film kommt fast ausschließlich von Kryolan: 95 Prozent Marktanteil haben die Berliner allein in Deutschland. Zu den Produkten zählt auch Tarnschminke für Armeen.

EXKLUSIV-RANKING: Deutschlands wachstumsstärkste Kleinunternehmen

Die kommenden Weltmeister

TINO ANDRESEN | DÜSSELDORF

95 Prozent Marktanteil – diese Zahl belegt eindrücklich die Ausnahmestellung, die Kryolan an deutschen Theatern genießt. Und nicht nur dort: „Egal, ob Sie eine Aufführung im Londoner Covent Garden oder in Rom sehen, überall sind unsere Produkte im Einsatz“, erzählt Seniorchef Arnold Langer stolz. Das Berliner Unternehmen, das Langer 1945 gründete, stellt professionelles Make-up für Theater, Film und Fernsehen her. Zu seinen Produkten zählen auch Filmblut und Tarnschminke für etliche Armeen, darunter die deutsche, die israelische und die türkische. Das Rote Kreuz nutzt das Make-up für Unfallnachsstellungen.

Kryolan ist weltweit aktiv. „Wir haben gerade eine neue Filiale in Indien eröffnet“, sagt Langer. Außerdem hat das Unternehmen eigene Zweigstellen in Polen, Bangladesch, in der US-Metropole San Francisco und in London. Und es gehört zu den kommenden Weltmeistern.

Exklusiv für das Handelsblatt und für „Blickpunkt Mittelstand“ von Handelsblatt.com und Wiwo.de hat der Berliner Wirtschaftswissenschaftler Bernd Venohr aus seiner umfangreichen Datenbank die 100 kommenden Weltmarktführer zusammengestellt – und zwar nach folgenden Kriterien: Das jeweilige Unternehmen muss in seiner Branche weltweit zu den Top 3 zählen oder führend in Europa sein, der Umsatz muss im Jahr 2005 unter 50 Mio. Euro gelegen haben, und er muss in den vergangenen drei Jahren um mindestens zehn Prozent jährlich zugelegt haben.

„Diese beispielhaft ausgewählten Unternehmen sind die Spesspitze der klassischen Mittelständler“, sagt Venohr. 400 der wahrscheinlich deutlich über 1 000 Mikro-Weltmarktführer hat er in seiner Datenbank er-

fasst. „Diese Unternehmen brauchen mehr Sichtbarkeit“, sagt er. Trotz seiner beeindruckenden Geschichte hat Kryolan es gerade so auf Platz 100 der Liste geschafft. Im folgenden stellen wir exemplarisch einige kommende Weltmeister und ihre Aktivitäten vor, um zu zeigen wie groß die Bandbreite ist.

Viele der wachstumsstärksten Un-

ternehmen kommen aus dem High-Tech-Bereich. Dazu gehört auch das Dresdner Biotechnologieunternehmen **Novaled**, dessen prozentuales Wachstum das gewaltigste aller Firmen auf Venohrs Liste ist. Es ist der weltweit führende Anbieter von organischen LEDs (OLEDs) – extrem dünnen Lichtquellen, von denen 50 zusammen die Dicke eines menschl-

chen Haars haben. Einsetzbar ist die extrem energieeffiziente Technologie für die Beleuchtung, für leuchtende Notausgangsschilder in Gebäuden oder für Displays. In Japan hat Sony bereits einen OLED-Fernseher auf den Markt gebracht, der jetzt auch nach Europa kommt.

Novaled ist eine Ausgründung der Technischen Universität Dresden aus dem Jahr 2001. Das Unternehmen, das mit vier Physikern begann, beschäftigt heute 100 Mitarbeiter. Es hat Methoden entwickelt, die OLEDs heller und effizienter machen. Die Zukunftstechnologie eröffnet viele Möglichkeiten. Novaled-Sprecherin Anke Lemke nennt Leuchttapeten mit wechselnden Farben als Beispiel. „OLEDs sind im Moment noch sehr teuer“, sagt sie. Zunächst sei der Einsatz in Designerprodukten und Hochpreissegmenten zu erwarten. Doch schon in fünf bis zehn Jahren hofft Lemke auf den Durchbruch auf breiter Front – und dadurch sinkende Preise.

Stark vertreten sind die kommenden Weltmeister unter IT-Unternehmen. Platz fünf etwa belegt das auf den Geschäftsbereich spezialisierte Internet-Netzwerk **Xing**, das seinen Nutzern eine Plattform zur Kontaktpflege für Beruf und Karriere bietet. Das vor fünf Jahren als Open BC gegründete Hamburger Unternehmen beschäftigt heute rund 150 Mitarbeiter, hat weltweit sechs Mio. Mitglieder und gehört damit zu den größten auf seinem Feld.

Auf Platz sechs folgt in Mevis ein weltweit führender Hersteller von Softwareprodukten für die bildbasierte Medizin, insbesondere für die digitale Radiologie. Wie Xing ist das Unternehmen börsennotiert. Mevis, eine Ausgründung der Uni Bremen, macht den Löwenanteil seines Umsatzes mit Software für digitale Mammografie, mit der das Unternehmen

nach eigenen Angaben heute weltweit jedes zweite entsprechende Gerät ausstattet.

Ein Industrie-Unternehmen ist auf Platz 23 das Reutlinger Unternehmen **Manz Automation**. Der Weltmarktführer bei Laserstrukturierungsanlagen für Dünnschicht-Solar-technik ist auch eine feste Größe in den Bereichen Roboter- und Steuerungstechnik sowie Bildverarbeitung. Das Angebot der Baden-Württemberger macht die Produktion von Solarzellen und -modulen um so viel effizienter und wirtschaftlicher, dass Manz mit einem Großteil der internationalen Hersteller zusammenarbeitet. Das börsennotierte Unternehmen will seinen Umsatz im laufenden Geschäftsjahr auf bis zu 240 Mio. Euro steigern – und damit mehr als verdreifachen.

Dass nicht nur Start-ups kräftig wachsen können, belegt der letzte in Deutschland produzierende Reisegepäckhersteller, **Rimowa**, auf Platz 15. Das Kölner Unternehmen fertigt schon seit 110 Jahren Koffer. Einen enormen Wachstumsschub von zuletzt 45 Prozent verdankt Rimowa den um die Jahrtausendwende eingeführten Polycarbonatkoffern. Der Werkstoff ist extrem leicht und wiederverwertbar. Er ist so stabil, dass ihm selbst Schüsse nichts anhaben. Deshalb vertraut selbst der Papst auf Polycarbonat: Die Scheiben des Papamobils sind aus dem Material.

Stark vertreten sind die kommenden Weltmeister unter IT-Unternehmen. Platz fünf etwa belegt das auf den Geschäftsbereich spezialisierte Internet-Netzwerk **Xing**, das seinen Nutzern eine Plattform zur Kontaktpflege für Beruf und Karriere bietet. Das vor fünf Jahren als Open BC gegründete Hamburger Unternehmen beschäftigt heute rund 150 Mitarbeiter, hat weltweit sechs Mio. Mitglieder und gehört damit zu den größten auf seinem Feld.

Auf Platz sechs folgt in Mevis ein weltweit führender Hersteller von Softwareprodukten für die bildbasierte Medizin, insbesondere für die digitale Radiologie. Wie Xing ist das Unternehmen börsennotiert. Mevis, eine Ausgründung der Uni Bremen, macht den Löwenanteil seines Umsatzes mit Software für digitale Mammografie, mit der das Unternehmen

Die interaktive Karte der kommenden Weltmeister finden Sie unter: [www.handelsblatt.com/weltmeister](http://www.handelsblatt.com/weltmeister)

Die interaktive Karte der kommenden Weltmeister finden Sie unter: [www.handelsblatt.com/weltmeister](http://www.handelsblatt.com/weltmeister)

breakingviews.com

Breakingviews ist ein führender internationaler Kommentardienst: Ansichten und Einsichten direkt aus dem Herzen der Londoner City und aus New York, exklusiv im Handelsblatt.

Parmalat Zeit zum Melken?

Parmalat, die skandalgeschüttelte Milchgruppe, verliert weiter Vertrauen der Anleger. Sie hat nicht nur ein Gerichtsverfahren über 2,2 Mrd. Euro gegen die Citigroup im Zusammenhang mit ihrer Pleite im Jahr 2003 verloren, sondern muss auch Schadensersatzzahlungen über 360 Mill. Euro leisten. Die Aktien der Gruppe reagierten mit Abschlagen um zwanzig Prozent. Es könnte an der Zeit für den Parmalat-Chef Enrico Bondi sein, über einen Aktienrückkauf nachzudenken – bevor Parmalat zum Übernahmeziel wird.

Parmalat ist eine der billigsten Aktien im Sektor. Die Titel werden zum etwa Sechsfachen der für 2009 prognostizierten Ergebnisse gehandelt, 20 bis 30 Prozent niedriger als andere Nahrungsmittelhersteller. Und das, obwohl die Geldsäcke von Parmalat mit einer Mrd. Euro gefüllt sind. Das entspricht fast der Hälfte der Marktkapitalisierung von 2,1 Mrd. Euro. Doch diese Cash Cow zu melken, ist nicht ganz unkompliziert. Die Zahlung einer außerordentlichen Dividende wird durch die Verordnungen der Gesellschaft unterbunden. Aber ein Aktienrückkauf wäre machbar.

Wenn für den gesamten Betrag von einer Mrd. Euro Parmalat-Aktien zum Schlusskurs vom Dienstag von 1,3 Euro je Aktie zurückgekauft würden, dann könnte sich dadurch möglicherweise der Gewinn je Aktie auf 0,37 Euro erhöhen und damit fast verdoppeln. Beim Sechsfachen der Ergebnisse würden sich die Aktien zu 2,30 Euro verkaufen.

Konzernchef Bondi, ein selbsternannter Verteidiger der Aktionärsrechte, hatte sich in der Vergangenheit der Idee eines Aktienrückkaufs vehement widersetzt. Nun stehen noch Gerichtsverfahren gegen die Bank of America und Grant Thornton an, die Urteile könnten Anfang 2009 fallen. Es wäre für Parmalat von Vorteil, jetzt über einen Aktienrückkauf nachzudenken.

Rachel Sanderson

Dubai Investment Bye-bye!

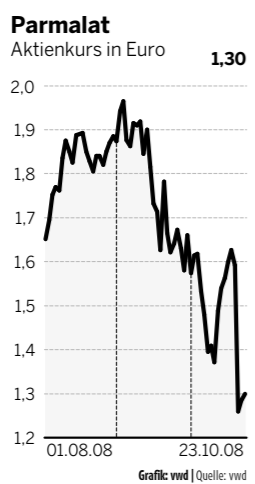
Dubai ist nicht mehr länger ein sicherer Hafen für die Investmentbanker. Als in London und New York die ersten Köpfe rollten, machte ein Witz die Runde: „Shanghai, Mumbai, Dubai oder Bye-Bye“. Darüber lacht jetzt niemand mehr. Nun sitzen überdimensionierte Investment Banking-Abteilungen in Büros, die zu den teuersten der Welt zählen, und machen sich auf Entlassungen gefasst. In den vergangenen Jahren waren Banken aus dem Westen an den Golf geeilt, um beim Petrodollar-Boom abzukassieren. Das steuerfreie Dubai mit seiner entspannten Haltung gegenüber islamischen Normen wurde zum natürlichen Ankerplatz für Kreditinstitute, die sich in der Region niederlassen wollten.

Doch die Gebühren sind nicht so üppig gewesen wie erhofft. Das Geschäft ist schwierig in einer Region, die von Familienunternehmen und nicht sonderlich ausgeprägten öffentlichen Märkten beherrscht wird. Die Lage wurde dadurch verschlimmert, dass zu viele Banker vor Ort sind. In ihrer Verzweiflung, die wenigen Deals, die vorhanden sind, an sich zu reißen, haben die Banken aggressiv für Mandate

geboten. Unter den heutigen, härteren Bedingungen ist Platz für ein paar Schwergewichte, deren Abteilungen sich untereinander austauschen können. Morgan Stanley ist schon da. UBS und Citigroup haben neue Experten entsandt. Banken mit kleinen Teams – wie etwa JP Morgan – können sich dagegen in der Tugend der Mäßigung üben.

Frisch arbeitslos gewordenen Bankern aus der zweiten Reihe, die hoffen, an den Golf umziehen zu können, bleibt nur wenig Anlass zum Optimismus. Die teuren Büros des Dubai International Financial Centre sind bereits bis oben hin gefüllt mit nervösen und verwundbaren Kollegen. Für sie gilt vielleicht demnächst schon der neue Spruch: „Dubai Bye-bye“.

Una Galani



Grafik: vml/Quelle: vml

Mehr Kommentare: [www.handelsblatt.com/views](http://www.handelsblatt.com/views)

„Wir Deutschen wissen gar nicht, wie gut wir sind“

**Handelsblatt: Herr Venohr, was zeichnet die kommenden Weltmeister unter den deutschen Unternehmen, extrem wachstumsstarke Mittelständler, aus?**

**Bernd Venohr:** Sie sind jeweils auf eine kleine Nische fokussiert und dominieren diese dank technischer Spitzenleistung weltweit. Eng geknüpfte Vertriebs- und Servicenetze schaffen Kundenbindung. Eine weitere Stärke liegt in den Fertigungsprozessen. Und: Mehr als 70 Prozent der Unternehmen sind noch vollständig im Familienbesitz.

**Welche Rolle spielt das?**

Familienbesitz ermöglicht den langfristigen Orientierung einen langen Atem bei der Eroberung der Weltmärkte. Ab der zweiten Generation findet man bei größeren Mittelständlern sehr oft familienfremde Manager in der operativen Führung. Entscheidend ist, dass wir hierzulande einen Pool von qualifizierten Managern haben, die Mittelständler Großkonzernen vorziehen. Unternehmen mit einem Umsatz unter 20 Mio. Euro können sich ein qualifiziertes externes Management aber in der Regel nicht leisten.

**Wie unterscheiden sich die Managementmethoden der stark wachsenden Unternehmen von denen anderer Firmen?**

Wir finden bei diesen Unternehmen oft einen Managementstil, den ich „uncommon common sense“ nenne, einen leider nicht mehr weit verbreiteten gesunden Menschenverstand. Man konzentriert sich auf die brendenden Kundenprobleme und bietet hierfür herausragende Lösungen, die ständig weiter entwickelt werden. Auch intern wird in den wichtigen Funktionen permanent optimiert, Mitarbeiter werden anständig behandelt. Die meisten Unternehmen sind in ländlichen Regionen angesiedelt, da ist ein Hire and Fire unmöglich. Und ganz wichtig: Kurzfristige Gewinnmaximierung ist nicht das oberste Unternehmensziel, dem alles untergeordnet wird. Viele Erfolgsunternehmen sind geprägt durch Ingenieure und Naturwissenschaftler, die sich von den wechselnden Managementmoden nicht beeindruckend lassen und stetig ihren Kurs verfolgen.

**Gibt es Branchen oder Regionen, aus denen auffallend viele kommende Weltmeister stammen?**

High-Tech-Branchen sind stark vertreten, etwa Medizin- und Lasertechnik oder Software, außerdem Maschinenbau. Geografisch sind die kommenden Weltmeister eher im Süden Deutschlands zu finden als im Norden und eher im Westen als im Osten. Sie konzentrieren sich vor allem in Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen. In den neuen Bundesländern sind Sachsen und Thüringen Spitze.

**Gibt es ein Erfolgsgeheimnis?**

Wenn ich einen Faktor herausgreifen sollte, ist es die Innovationskraft. Wir wissen gar nicht, wie gut wir sind. Das ist ein Wahrnehmungsproblem. Kaum jemand weiß zum Beispiel, dass Deutschland der global führende Software-Exporteur ist. In diesem Sektor gibt es viele kleine Weltmarktführer, die allerdings oft von ausländischen Unternehmen aufgekauft werden. Wenn man hinter die Kulissen der Erfolgsunternehmen blickt, wird man kein Geheimnis entdecken. Die Grundprinzipien, nach denen sie geführt werden, sind einfach nachzuvollziehen. Die Umsetzung im Tagesgeschäft erfordert aber enorme Konsequenz und Disziplin.



Bernd Venohr ist Professor an der FHW Berlin und erforscht global führende Mittelständler.

**Welchen Anteil haben diese Unternehmen an Deutschlands Titel des Exportweltmeisters?**

Bei aller Begeisterung für diese rasch wachsenden Mittelständler muss man sehen, dass für 60 Prozent des deutschen Warenexports immer noch die meist börsennotierten deutschen Großkonzerne wie BMW,

BASF oder Siemens verantwortlich sind. 30 Prozent trägt der gehobene Mittelstand bei, rund 10 Prozent die große Gruppe der klassischen Mittelständler mit einem Jahresumsatz von unter 50 Mio. Euro, zu der auch die kommenden Weltmeister zählen.

**Wie hart trifft die Finanzkrise diese Firmen?**

Wir stehen vor einer Zeitenwende. Das schuldengetriebene Wirtschaftswachstum der USA wird stark zurückgehen. Das hat viele Konsequenzen, die wir in den nächsten Monaten und Jahren spüren werden: China wird langsamer wachsen, der Ölpreis wird sinken etc. Einige Branchen, wie die Automobilindustrie und damit auch ihre Zulieferer, wird es sehr hart treffen. Die Unternehmen sind jedoch operativ stark und meist auch solide finanziert, sie werden aus der Krise gestärkt hervorgehen. Andere Märkte dagegen, zum Beispiel alles, was mit Energieeffizienz und erneuerbaren Energien zu tun hat, werden weiter wachsen.

Die Fragen stellte Tino Andresen