

► **Beste Finanzkommunikation** Der transparente Umgang mit Gläubigern ist längst kein Anspruch mehr, dem nur börsennotierte Aktiengesellschaften gerecht werden. So wurden auch dieses Jahr wieder drei Mittelständler ausgezeichnet für ihre offene Kommunikation mit den Banken



Traditionsbewusst und modern

Warum die drei ausgezeichneten Mittelständler größten Wert auf eine transparente Kommunikation mit ihren Banken legen

VON INA LOCKHART, HAMBURG

Gemeinsam sind sie 44 Jahre alt – die diesjährigen Gewinner des Fikom-Preises. Doch eine mehr als 100-jährige Firmengeschichte muss nicht einer offenen Kommunikation mit Kapitalgebern und Mitarbeitern widersprechen. Auch wenn manche Geschäftsführer Offenheit nur auf die harte Tour lernen. Wie beispielsweise Bernd Münstermann, Chef des gleichnamigen Anlagenbauers. Er gab erst Kontrolle ab, als sein Unternehmen tief in der Krise steckte – ein notwendiger Schritt, um den Kapitalgebern frisches Geld zu entlocken.

Nun hat der Experte für Trocknungsanlagen in der mittleren Gewichtsklasse für Mittelständler gegiebt (zwischen 10 und 100 Mio. € Umsatz). In der kleinsten Umsatzklasse (bis 10 Mio. €) hat der einstige Oblatenproduzent W. u. H. Kühle aus dem schwäbischen Günzburg das Rennen gemacht. Heute produziert W. u. H. Kühle in vierter Generation Backzutaten, aber auch Süßigkeiten wie Zungen-Tattoos und essbares Ostergras. Bei den Unternehmen mit mehr als 100 Mio. € Jahresumsatz setzte sich der Heiztechnikspezialist Vaillant durch.

Knapp 50 Unternehmen hatten sich für den Preis beworben, der zum zweiten Mal von dem Kreditversicherer Euler Hermes, der Commerzbank, dem Bundeswirtschaftsministerium, dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), dem Wirtschaftsforum „Impulse“ und der Financial Times Deutschland vergeben wurde. Jeder Sieger erhält für seine exzellente Finanzkommunikation eine Prämie von 10 000 €. Die will Christof Kühle, alleiniger Geschäftsführer des gleichnamigen Backzutatenherstellers, in die Erneuerung seines dreiköpfigen Firmenbeirats stecken. Zwei neue Mitglieder sucht er, da sein Vater sich zurückzieht und ein Beirat bereits ausgeschieden ist. Außerdem will Kühle die Zusammensetzung des Kontrollgremiums, das etwa Ansprechpartner für die nicht operativ tätigen Gesellschafter ist, überden-



Ex-Wirtschaftsminister **Otto Graf Lambsdorff**, Konzernleiter Corporate Banking der Commerzbank **Martin Fischedick**, Euler-Hermes-Vorstand **Gert Schloßmacher** und Professor **Stephan Paul** von der Ruhr-Universität Bochum (v. o.) ehren die Sieger im Hamburger Curiohaus



ken. „Bislang sollte einer der Beiräte immer die Familienbindung sicherstellen, ein anderer sollte in der Region verwurzelt sein“, sagte Kühle, der sich bei dieser Entscheidung professionell beraten lässt. „Ich würde gerne im Beirat einen Branchenspezialisten haben, der vor allem strategische Gesichtspunkte im Blick hat.“ Die aktuelle Konstellation stelle ein Risiko für das Unternehmen dar. „Wenn mir morgen etwas zustößt, hat die Firma ein großes Problem“, sagte der alleinige Geschäftsführer. Auf solche Risiken und Probleme aufmerksam zu machen, das erwarte er vor allem von seinen Banken, sagte Geschäftsführer Bernd Münstermann bei der Preisverleihung. „Sie sollen uns unsere Schwächen aufzeigen.“ Die Gratulation des Bankers zu seinem 50. Geburtstag werde er so schnell nicht vergessen, sagte Münstermann. „Erst gratuliere er mir, um im nächsten Atemzug zu fragen, ob und wie ich denn meine Nachfolge geregelt hätte.“ Mittlerweile hat Münstermann die entsprechende Antwort parat. Damals kam er allerdings ins Stottern.

Münstermann will das Preisgeld an seine 210 Mitarbeiter weitergeben, die noch stolz auf die Auszeichnung seien als er selbst. Vielleicht wird er sich dabei von dem Messebauer Klaus Lünemann inspirieren lassen, der als Preisträger des Vorjahres bei der Verleihung nach seinen Erfahrungen gefragt wurde. Er und seine Frau Theresia haben die Prämie steuerfrei als Erlöngeld an ihre rund 40 Mitarbeiter weitergereicht. Mitarbeiterbindung sei für sein Unternehmen ein zentrales Thema, sagte Lünemann. „In den vergangenen Jahren waren es die liquiden Mittel, die unser Wachstum beschränkt haben, jetzt sind es die Mitarbeiter.“ Ingeborg Neumann, Gesellschafterin der Beteiligungsgesellschaft Peppermint und Preisträgerin des Vorjahres, bestätigte das. „Unser Unternehmen setzt auf die Kooperation mit Universitäten und Schulen.“ So will sich Peppermint den Zugang zu Auszubildenden von morgen sichern und die Übernahmequote erhöhen.

DIE ERFOLGSFORMEL

Wer Geldgeber regelmäßig und umfassend mit Geschäftsdaten versorgt, trifft Vorsorge für schlechte Zeiten. Das Wirtschaftsforum „Impulse“ fasst die wichtigsten Tugenden für Gespräche mit der Bank zusammen.

Offenheit Die Voraussetzung für eine vertrauensvolle Partnerschaft mit der Bank ist der Wille, in Gelddingen alle Karten auf den Tisch zu legen. Wer das Gefühl hat, er müsse seinem Banker das eine oder andere Detail verheimlichen, sollte sich besser einen anderen Ansprechpartner suchen.

Transparenz Bilanzzahlen, Zwischenberichte und finanzielle Planungen sollten verständlich und nach allgemein anerkannten Standards aufbereitet sein. Es nützt keinem, hier ein Versteckspiel zu veranstalten. Dazu durchforsten die Risikobewertungen der Banken die Bilanzen heute ohnehin viel zu akribisch.

Geschwindigkeit Keinen interessierten alten Zahlen – auch Banker nicht. Was dagegen zählt, sind möglichst aktuelle Daten über den Geschäftsverlauf. Wer ohne Aufhebens weiterreicht, was die Buchhaltung ihm selbst meldet, macht sich Freunde.

Überzeugung Auch wenn heute Computerprogramme Bonitäten beurteilen, bedienen doch immer Menschen die Maschinen. Und Banker lassen sich noch immer davon beeindrucken, wenn Unternehmer ihnen das Gefühl vermitteln, vollkommen hinter ihrer Sache zu stehen. Eine Einladung in den Betrieb hilft dabei oft.

DIE ANFORDERUNGEN

Neben Pflichtangaben zu Mitarbeiterzahl und Umsatz sollten die Kandidaten auf zwölf Fragen zur Finanzkommunikation antworten. Kamen die Firmen in die engere Wahl, gaben sie der Jury auch die Kontaktdaten ihrer Banken. Der Gegenseite dient als letzte Entscheidungshilfe für die Prämierung. Weitere Informationen unter: www.fikom.de

W. U. H. KÜCHLE GMBH & CO. KG

Für Naschkatzen und Backbegeisterte

VON HEIKO METZGER

Der Günzburger Oblatenhersteller Kühle weiß, was Kinder lieben: Spickzettel aus Esspapier, die samt Stift aufgefesselt werden können. Mit solchen Naschiden will Gesellschafter und Firmeneigner Christof Kühle der „demographischen Herausforderung“ begegnen. „Oblaten sind stark an die deutsche Backtradition gebunden. Gebacken wird aber nur in intakten Familien. Die gibt es aber immer seltener“, sagt Kühle. Deshalb stellt das Unternehmen seit den 70er-Jahren auch Esspapier her. Der jetzige Unternehmenschef hat ein kunterbuntes Esspapierortiment und eine Marke samt Maskottchen entwickelt. Rund zwei Drittel seines Umsatzes werden aber immer noch mit Oblaten, Sahnefestiger, Fertigmischungen und Ähnlichem erwirtschaftet.



Christof Kühle, Eigner und Geschäftsführer

Der Verfahreningenieur Kühle führt das Familienunternehmen seit 1998 und hat die Verwaltung wie Produktionsabläufe organisiert. „Es gibt für jeden Ver-

waltungsschritt Flusspläne.“ Im aktuellen Tagesgeschäft habe er nicht viel zu tun. „Meine Mitarbeiter schauen einfach in das Managementbuch. Dann wissen sie, was als Nächstes zu tun ist“, sagt der 43-Jährige. Die Finanzkommunikation sei Teil der täglichen Arbeit und somit stets aktuell. Ein separates Budget gebe es nicht. Für die Teilnahme am Wettbewerb Finanzkommunikation im Mittelstand genügte Kühle „ein Griff ins Büroregal“. Nur einen Nachmittag habe er für das Ausfüllen der Wettbewerbsunterlagen aufgewendet. „Die Finanzbuchhaltung weiß gar nichts von unserer Teilnahme.“ Mit einem Sieg habe er nicht gerechnet. Er wolle doch eigentlich nur wissen, was er besser und anders machen soll - auch wenn die Offenheit seiner Firma bei den Banken bislang gut angekommen war. Lob für seine Süßwaren erntet Kühle auch bei den Tarifverhandlungen der Lebensmittelbranche. „Da bringt jeder was aus seinem Hause mit. Aber am Ende naschen alle unser Esspapier.“

MÜNSTERMANN GMBH & CO. KG

Vom Schmied zum Anlagenbauer

VON HEIKO METZGER

Beim Sonderanlagenbauer Münstermann im münsterländischen Telgte-Westbevern sind Unternehmenskennzahlen kein Geheimnis. Mitarbeiter und auch Besucher können sich über die aktuelle Auftragslage informieren – ein Blick auf eines der Schwarzen Bretter genügt.



Bernd Münstermann, Firmeninhaber

Als Geschäftsführer und Eigentümer Bernd Münstermann 1978 den 130 Jahre alten Familienbetrieb übernahm, wurden vor allem Pferdehufe beschlagen und Landmaschinen repariert. „Das hat mit dem heutigen Unternehmen nichts mehr zu tun. Schon an meinem ersten Tag sind wir in die industrielle Fertigung eingestiegen“, sagt Münstermann. Nach rasantem Wachstum, einem Standortwechsel und der Übernahme zweier Unternehmen ist Münstermann heute ein international agierender Anlagenbauer für Fördertechnik, Trocknungs- und Entstaubungsanlagen sowie für die Glaswolleherstellung. Die heutige Offenheit und den

Erfolgskurs des Unternehmens leitete Bernd Münstermann durch eine Reorganisation der Verwaltung 2002/03 ein, als das Unternehmen in einer Umsatzkrise steckte. „Es durfte nicht mehr sein, dass alles an einer Person hängt.“ Zuvor managede Bernd Münstermann sein Unternehmen im Alleingang. Er war Ansprechpartner aller Mitarbeiter, und gerne überließen die Mitarbeiter sämtliche Entscheidungen dem Firmenchef. „Heute trägt jeder Konstrukteur ein Stück der Verantwortung. Und das geistige Potenzial aller Mitarbeiter wird besser genutzt.“ Im Gegenzug erhalten die Mitarbeiter Erfolgsbeteiligungen und wissen über die Unternehmenslage Bescheid. Das habe die Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen weiter gesteigert. Entsprechend starten viele Mitarbeiter bei Sportwettkämpfen in Münstermann-Trikots. Für einige Wettbewerbe hat das Unternehmen Prämien ausgelobt. Die Erfolge der Münstermann-Sportler sind am Schwarzen Brett abzulesen.

VAILLANT GROUP

Der mit dem Hasen im Firmenlogo

VON HEIKO METZGER

Johann Vaillant, Gründer des Remscheider Heiz- und Klimatechnikherstellers Vaillant, durchblätterte Ostern 1899 eine Illustrierte. Dabei stößt er auf einen Osterhasen, der aus einem Ei schlüpft. Das Bild gefällt ihm so sehr, dass er 25 Jahre nach Firmengründung den Hasen zum Firmenlogo kürt. „Heute kennt jeder in Deutschland den Vaillant-Hasen“, sagt Vaillant-Geschäftsführer Ralf-Otto Limbach und begründet dies mit der weltweiten Spitzenposition auf dem Gebiet Heiztechnik. Das Unternehmen ist noch immer zu 100 Prozent in Familienbesitz, doch mischt sich die Familie Vaillant nicht mehr ins operative Geschäft ein.



Ralf-Otto Limbach, Geschäftsführer

Derzeit arbeiten mehr als 10 000 Menschen für Vaillant – über ein Drittel davon in Deutschland. Im Werk Gelsenkirchen wird in wenigen Wochen die Produktion hochmoderner Solarkollektoren anlaufen. „Wir sind weltweit einer der Technologieführer auf dem Gebiet regenerativer Energien“, sagt

Limbach, der seit November 2007 für Vaillant tätig ist. Das ist aber nur eins der neuen Produkte, die Vaillant vorbereitet. Limbach, der zuvor für das Konzernmarketing von Volkswagen zuständig war, hat das Ziel, die Marken der Vaillant Gruppe neu auszurichten. Denn für die nächsten Jahre erwartet er keinen Technologiesprung bei Heiz- und Lüftungsgütern. „Technisch können wir schon heute die Klimaziele für 2020 umsetzen.“ Stattdessen sieht er eine „Systemrevolution“ auf uns zukommen. „Die Kombination der unterschiedlichen Heiztechnologien auf Basis regenerativer und fossiler Energien ist entscheidend“, sagt Limbach. Aufgrund der Komplexität werde Beratung immer wichtiger. Kein Wunder, dass die Mitarbeiter des Servicecenters Gelsenkirchen Anschauungsobjekte brauchen, wenn sie Hilferufe von Kunden und Installateuren erhalten. Direkt vor ihrer Nase hängen alle gängigen Vaillant-Geräte nebeneinander.