

Gemeinsam stärker

Partnerschaften im Mittelstand helfen, Herausforderungen und Wettbewerbsdruck zu meistern

Mit Acetylen und Sauerstoff fing 1923 alles an und prägte den Namen „Basi“ als Abkürzung für Badische Acetylen- und Sauerstoff-Industrie. Später erweiterte das mittelständische Unternehmen mit Sitz in Rastatt sein Portfolio um Technische und Medizinische Gase sowie den Anlagenbau und Produkte für die Schwimmbadhygiene. Spezialgase für Hightech-Anwendungen, die Lebensmittelindustrie und Gasegemische komplettieren das Angebot des Unternehmens, das heute Basi Schöberl heißt. Ingo Nawrath, einer von zwei Geschäftsführern des Mittelständlers, ist zugleich Geschäftsführer der IGU-Industrie-Gase-Union ist, einem Zusammenschluss von sechs mittelständischen Gaseunternehmen. Michael Reubold sprach mit ihm über die Rahmenbedingungen, unter denen Mittelständler heute in Deutschland wirtschaften.

CHEManager: Herr Nawrath, Sie wechselten Anfang der 1990er Jahre aus einem Großunternehmen in den Mittelstand. War dieser Schritt damals nicht noch ungewöhnlicher als heute?

I. Nawrath: Ja, als ich vor 20 Jahren in die mittelständische Gasindustrie ging, stellte mir jemand die Frage, warum ich eine sichere Position bei einem Global Player aufbeuge, um zu einem mittelständischen Unternehmen zu gehen. „Der Mittelstand, der keine Zukunft hat“ – das war zu dieser Zeit die Ansicht. 20 Jahre später steht der Mittelstand besser da als damals. Wir Mittelständler haben nicht nur unsere Nischen gefunden, sondern wir können alles, was die Großen können, nur schneller. Und wir sind flexibler und näher am Kunden.

Was speziell in Ihrem Geschäft besonders wichtig ist.

I. Nawrath: Richtig. Es ist charakteristisch für den Gasektor, dass die Produkte aller Anbieter – den wenigen Großen und den vielen Kleinen – vollkommen identisch sind. Wenn die Produkte aber bei allen Anbietern gleich sind, werden Service und Kundennähe zu den wichtigsten Differenzierungsmerkmalen. Da sehen wir Mittelständler unsere Stärken. Und unsere Kunden wünschen Lieferruhe, selbst die großen internationalen Unternehmen wollen die Gase nicht nur aus einer Hand. In vielen Konzernen ist es die Philosophie, dass der

male gibt, die man nutzen kann; so z.B. im Service, in der Kundennähe und auch in der Beständigkeit der Mitarbeiter, die als verlässliche und dauerhafte Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Wir sind ein Familienbetrieb, in dem jetzt die vierte Generation dran kommt. Da ist der persönliche Bezug zu den Mitarbeitern da.

Und da wo die Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich mit den Großunternehmen zu gering ist, schließt man sich mit anderen KMUs zusammen?

I. Nawrath: Ja, so wie wir es z.B. in der Industrie-Gase-Union getan haben, in der sich vor 25 Jahren sechs mittelständische Gaseunternehmen zusammengeschlossen haben. Der Ursprung der IGU bestand im Bau einer Luftzerlegungsanlage in der Mitte Deutschlands, aus der sich alle Partner bedienen können. Damals war das Ziel, gemeinschaftlich stärker, unabhängiger und wettbewerbsfähiger zu werden. Heute ist jedes der sechs Mitgliedsunternehmen für sich stark genug, um im Wettbewerb zu bestehen. Die Zusammenarbeit beschränkt sich deshalb heute längst nicht mehr auf die Verfügbarkeit und den Austausch von Produkten, sondern umfasst auch Themen wie Sicherheit und Mitarbeiter sowie den Erfahrungsaustausch, vor allem in den Bereichen, die in den Einzelunternehmen nicht mit vielen Mitarbeitern bestückt sind.



Die Politik sollte dafür Sorge tragen, dass die Bürokratie den Mittelstand nicht in die Knie zwingt.

regionale Anbieter zum Zuge kommt. So beliefern wir z.B. die Werke von Daimler Benz um Rastatt herum.

Heißt das, dass sich ein mittelständisches Unternehmen in einem solchen Umfeld nicht vor den großen überregionalen Wettbewerbern verstecken muss?

I. Nawrath: Ja, weil es genügend Nischen und Differenzierungsmerk-

An welche Bereiche und Themen denken Sie dabei?

I. Nawrath: Nennen wir es einmal diplomatisch „das Meistern der bürokratischen Hürden“ durch Gesetze oder Verordnungen – REACH eingeschlossen. Das ist ein Punkt, wo wir innerhalb der IGU zusammenarbeiten, denn hier merkt man, dass kleinere Betriebe mit ihren One-Man-Shows an ihre Grenzen stoßen. Aber



Ingo Nawrath, Geschäftsführer, Basi Schöberl und IGU-Industrie-Gase-Union

Mittelständler können alles, was die Großen können – nur schneller.

in der IGU haben wir zusammen sechs Leute, die sehr konstruktiv kooperieren und diese Welle, die uns förmlich überschwapt, mit der zusätzlichen Beratung durch externe Personen meistern können. Da in den Unternehmen und den Produktionsstätten bis hin zu den Produkten vieles identisch ist, können alle von einer gemeinschaftlichen Beratung profitieren.

Gerade für KMUs stellt die zunehmende Bürokratie ein Problem dar.

I. Nawrath: Ja, aber wenn wir das als Mittelständler meistern, dann sind wir absolut wettbewerbsfähig, auch international. Wenn nicht, wird die Bürokratie eine immense Zahl an Arbeitsplätzen kosten. Andererseits: Es mag ironisch klingen, aber Bürokratie generiert auch Umsätze. Für jedes neue Gesetz und jede neue Verordnung, die die Länder, der Staat und die EU erlassen, muss die Industrie neue Umsätze schaffen, um die Bürokratie zu finanzieren und selbst wirtschaftlich zu bleiben. Denken Sie an langwierigere Genehmigungsverfahren, zusätzliche Betriebsinspektionen oder kompliziertere Produktzulassungen. Letzteres ist ein wichtiger Punkt im Medizinbereich. Die Anforderungen in Bezug auf Zulassungen medizinischer Gase werden immer höher. Innerhalb der IGU arbeiten wir auch hier sehr eng zusammen.

Produktionsfaktor. Wenn ich die Standortbedingungen in dieser Hinsicht vergleiche, würde ich sagen: Der Bezug von Strom ist in Frankreich unbürokratischer, während er in Deutschland – auch infolge des EEG – in höchstem Maße durch Bürokratie geprägt ist. Und dazu kommt dann noch der wirtschaftliche Aspekt: Da wir ein stromintensives Unternehmen sind, ist eine Investition in eine neue Luftzerlegungsanlage aufgrund der Tatsache, dass die Strompreisentwicklung der nächsten zehn Jahre nicht absehbar ist, für uns in der Bundesrepublik nicht mehr realisierbar. Solche Investitionen, die sich erst nach 15 Jahren amortisieren, kann man in Deutschland nicht mehr tätigen. Wir sind abhängig von einem wettbewerbsfähigen Strompreis, aber durch die Energiewende entstehen im internationalen Vergleich massive Wettbewerbsnachteile. Da macht es mehr Sinn, in den grenznahen Gebieten der Nachbarstaaten zu investieren. Die stromintensive Industrie hat nach meinem derzeitigen Erachten in Deutschland zurzeit keine Daseinsberechtigung mehr.

Kritisieren Sie die Energiewende an sich oder die Fehler bei der Umsetzung?

I. Nawrath: Ich bekenne ich mich absolut dazu, kritisiere aber, dass die Politik auch nach mehr als zwei Jahren immer noch keine verlässlichen Rahmenbedingungen geschaffen hat. Ich halte es auch für richtig, dass die großen Stromabnehmer von der EEG-Umlage befreit werden und bleiben. Der Mittelstand und kleinere Unternehmen können es

eher verkraften, weil deren Stromanteil nicht so hoch ist. Das verbuchen wir unter ärgerlich, aber deswegen werden wir sicher nicht abwandern. Als Volkswirt sehe ich eher die große Gefahr, dass wir wesentliche Industriezweige in Deutschland verlieren. Deshalb müssen wir zusehen, dass die Großunternehmen bei uns bleiben, denn der Mittelstand lebt ja insbesondere als Zulieferer der Großindustrie.

Ein anderes Beispiel: Wir haben ein Joint Venture mit drei anderen mittelständischen Gaseherstellern zum Bau und Betrieb einer CO₂-Produktionsanlage im Industriepark Höchst geründet. Der Industriepark erzeugt den Strom dezentral und ist autark, dennoch müssen wir Stromsteuer, Netzentgelte und EEG-Umlage bezahlen, so als wäre unsere Anlage an das öffentliche Stromnetz angeschlossen.

Muss der Mittelstand gegenüber der Politik nicht noch mehr Werbung in eigener Sache machen?

I. Nawrath: Sie haben Recht! Ein Mittelständler ist bodenständig, ist in der Region verwurzelt, schafft in der Region Arbeitsplätze, zahlt in der Region Steuern und hat nicht wie internationale Konzerne Möglichkeiten, Gewinne steuerfrei ins Ausland zu verlagern. Und deswegen sollte die Politik erst recht dafür Sorge tragen, dass die Bürokratie den Mittelstand nicht in die Knie zwingt. Das kann nicht oft genug betont werden.



bit.ly/CM_Mittelstand