

Kamps will bis Juni über Börsengang entscheiden



Der Lebensmittelkonzern des Milch-Milliardärs Theo Müller und des früheren Bäckereiunternehmers Heiner Kamps will bis zur Jahresmitte über einen Börsengang entscheiden. „Bis Ende Juni wird klar sein, wohin die Reise geht“, sagte Kamps jetzt der „Süddeutschen Zeitung“. Kamps und Müller wollen Kapital für ihre Beteiligungsgesellschaft, der unter anderem die Imbisskette Nordsee gehört. Sie soll in den kommenden Jahren weitere Investitionen tätigen. Kamps behauptet in dem Interview: „Wir brauchen die Börse nicht. Unsere Expansionspläne können wir grundsätzlich auch aus eigener Kraft finanzieren.“ Im Gespräch sei eine Kapitalerhöhung, die durch seinen Mitgesellschafter Müller finanziert wird. Der Molkerei-Unternehmer hält derzeit 47 Prozent, Kamps 41 Prozent. „Bei einer Kapitalerhöhung aus eigenen Mitteln hätte Theo Müller die Mehrheit. Aber damit hätte ich kein Problem“, sagte Kamps nun. Er signalisierte zugleich Interesse an einem Rückkauf der gleichnamigen Bäckereikette, die Kamps vor vielen Jahren an den italienischen Nudelhersteller Barilla verkauft hatte. „Backwaren sind immer ein interessantes Thema“, sagte Kamps. „Vor eineinhalb Jahren stand ich schon einmal kurz davor, das Filialgeschäft zu übernehmen. Aber nicht zu jedem Preis.“ **REUTERS**

Fraport plant mit mehr Starts und Landungen

Der Frankfurter Flughafenbetreiber Fraport hofft auf bessere Geschäfte. Die Fluggesellschaften planen im Sommerflugplan mit zwei Prozent mehr Flügen als im Vorjahr, meldete Fraport gestern. Besonders im innerschweizerischen Passagierverkehr steige die Zahl der Starts und Landungen. Der für den Betreiber wichtige Interkontinentalverkehr wächst um 3,5 Prozent auf mehr als 1000 Abflüge pro Woche. Der Sommerflugplan gilt ab Ende März. Im vergangenen Sommer hatten viele Fluggesellschaften wegen der Wirtschaftskrise ihre Kapazität verringert und unrentable Flüge gestrichen. Die Zahl der Flüge fiel um gut drei Prozent. **REUTERS**

Tiffany meldet steigende Nachfrage nach Luxus

Zum US-Edeljuwelier Tiffany sind im Weihnachtswinter wieder mehr Kunden gekommen. Vor allem in Europa und den asiatischen Staaten mit Ausnahme Japans stiegen die Umsätze. Im Vergleich zum Vorjahr betrug das Plus 17 Prozent auf 981 Mio. \$. Der Nettogewinn betrug 140 Mio. \$, viermal mehr als noch vor einem Jahr. Tiffany-Chef Michael Kowalski prognostizierte gestern für das Anfang Februar begonnene neue Geschäftsjahr einen Umsatzanstieg um elf Prozent, auch durch neue Läden. Der Gewinn je Aktie aus dem fortgeführten Geschäft soll mit 2,45 bis 2,50 \$ weit über den Ergebnissen der Vorjahre liegen. 2009 war der Umsatz um fünf Prozent auf 2,7 Mrd. \$ gefallen, der Überschuss dank des guten Weihnachtsgeschäfts aber um ein Fünftel auf 265 Mio. \$ gestiegen. **DPA**

Takkt erwartet höheren Bedarf an Büromöbeln

Der Spezialversender Takkt will nach herben Geschäftseinbußen 2009 im laufenden Jahr wieder mehr Büro- und Lagerausstattung verkaufen. Das organische Umsatzwachstum werde 2010 bis zu zwei Prozent betragen, sagte Vorstandschef Felix Zimmermann gestern auf der Bilanzpressekonferenz. „Außerdem erwarten wir aus heutiger Sicht eine Ebitda-Marge für das Gesamtjahr 2010 von mehr als elf Prozent.“ 2009 hatte der zu Haniel gehörende Konzern beim Umsatz einen Rückgang um 21,5 Prozent auf 731,5 Mio. € verzeichnet. Ohne Berücksichtigung von Zukäufen und Währungseffekten betrug der Rückgang sogar 26 Prozent. Die operative Marge (Ebitda) sank von 14,3 auf 9,4 Prozent. **REUTERS**

Keine Billigrivalen dank spezialisierter Produkte, hohe Fertigungstiefe, Auftragsplus am Standort Kaiserslautern – kaum zu glauben, dass Nähmaschinenhersteller Pfaff noch vor einem Jahr ein Sanierungsfall war

HEIMO FISCHER

Der drahtige Mann eilt durch die Werkshalle und stoppt vor einer klobigen Nähmaschine. Auf dieses Modell ist Joachim Richter besonders stolz. „Die Nadel macht jede Transportbewegung mit“, ruft er. Selbst komplizierte Stüchmuster stelle das Gerät in wenigen Sekunden her. Mit der Maschine daneben können Textilerhersteller die Naht unter der Brusttasche des Herrensakos anbringen. „Eine anspruchsvolle Arbeit, die man mit einer gewöhnlichen Nähmaschine kaum sauber durchführen kann“, doziert Richter.

Der 50-jährige Unternehmer hat viel gelernt, seit er vor einem Jahr den Industrienähmaschinenbauer Pfaff aus Kaiserslautern gekauft hat. Der Schritt war verwegen, denn die Traditionsmarke hatte einen langen Leidensweg hinter sich – finanzielle Engpässe, misslungener Börsengang, schlechtes Management. Doch kurioserweise haben sich immer wieder Investoren gefunden, die Millionen in die 148 Jahre alte Marke steckten. Nachdem Pfaff am 11. September 2008 zum zweiten Mal in neun Jahren pleitegegangen war, griff Richter zu.

Es scheint, als habe er die Wende geschafft. „Wir sehen stark wachsende Auftragseingänge“, so Richter. Bis 2012 will er den Umsatz auf 30 Mio. € heben. Dabei macht der gelernte Dreher, der weder Uni noch höhere Schule besucht hat, alles, was ein gelernter Manager vermeiden würde. Er produziert daheim in Kaiserslautern und pfeift auf Mengeneffekte. „Wir wollen kein Stückzahlweltmeister werden“, so Richter. Selbst kleine Metallteile kommen aus dem eigenen Haus. Viel selbst fertigen, wenig zukaufen – so sein Credo. „Damit behalten wir das Geld im Haus und die Qualität unter Kontrolle.“ Eine Methode, die funktioniert. Jedenfalls komme Richter seinen Zahlungsverpflichtungen pünktlich nach, heißt es.

Für den Kauf von Marke, Produkten und Patenten aus der Insolvenzmasse musste er tief in die Tasche greifen. Wie viel genau, sagt Richter nicht. Immerhin steht die staatliche Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz für eine Bürgschaft in zweistelliger Millio-

Die Naht hält



Hang zur Nadel: Der Pfälzer Unternehmer Joachim Richter in der neuen Fabrikhalle. „Wir wollen kein Stückzahlweltmeister werden“

nenhöhe gerade. Allein den neuen Maschinenpark ließ sich Richter 7 Mio. € kosten.

Ein Schnäppchen war Pfaff also nicht. Denn die Magie der Pleitemarke lockte drei weitere Interessenten – angeblich den Nähmaschinenhersteller Dürkopp-Adler sowie zwei chinesisches Unternehmen. Richter bekam den Zuschlag, auch, weil er versprach, weiter in Kaiserslautern zu fertigen. Eine schwierige Entscheidung, erinnert sich Insolvenzverwalter Paul Wieschemann. „Es war ein Wagnis, ein Unternehmen mit der Struktur eines Weltkonzerns an einen Mittelständler zu übertragen.“ Immerhin hatte Pfaff in seinen Glanzzeiten 10 000 Beschäftigte. Obwohl es in den letzten Jahren nur noch wenige Hundert waren, blieben Teile des Unternehmens aufgebläht und ineffizient. „Das war Teil des Problems von Pfaff“, so Wieschemann.

Richter fackelte nicht lange. Er berät sich mit ehemaligen Pfaff-Führungskräften, die das Unternehmen gut kennen und wissen, wo der Schuh drückt. Er versteht schnell, dass es Zeit ist für einen Neuanfang. Richter verlegt die Produktion aus der alten, viel zu großen Fabrik aus Backstein in ein modernes Gebäude im Industriegebiet. Dann stellt er 150 Beschäftigte wieder ein und konzipiert neue Maschinen, speziell auf Kunden zugeschnitten. Etwa für Airbaghersteller, bei denen eine schlechte Naht tödlich sein kann. Der Preis für hochwertige Maschinen liegt zwischen 2000 € und mehr als 60 000 € – kein Markt für lästige Billigkonkurrenz.

Seit einem Jahr arbeitet Richter bei Pfaff. Für seine erste Firma, einem Hersteller von Markierungsmaschinen, hat er keine Zeit mehr. Doch auch dafür hat er eine Lösung gefunden: „Meine Frau kümmert sich dadrum.“

STICH FÜR STICH

Höhen Der Instrumentenbauer Georg Michael Pfaff gründet das Unternehmen 1862. Es expandiert rasch und genießt Weltruf. In den 1990er-Jahren jedoch endet die Erfolgsgeschichte. Nach der ersten Insolvenz spalten sich die Haushaltsnähmaschinen ab. Sie gehen im schwedischen Konkurrenten Husqvarna Viking auf.

Tiefen Die Industriesparte in Kaiserslautern trägt die Pfaff-Tradition weiter. Sie wechselt dreimal den Eigentümer, bis der Investor GCI sie an die Börse bringt. Doch Pfaff macht Verluste, Schulden drücken. Dann brechen Aufträge aus Asien weg. GCI schießt kein Geld nach, 2008 ist Pfaff wieder insolvent.

Sanierungskonzept McKrankenhaus

Franchising im Gesundheitswesen boomt. Nun sollen sogar Pleitekliniken drankommen. Die können mit Markenpolitik bislang wenig anfangen

HANNA GRABBE

Pommes bei McDonald's, Brille bei Apollo, Übernachten bei Accor, den Mietwagen gibt es bei Hertz, und wer auf der Autobahn mal muss, tut das – mit Bon quitiert – bei Sanifair. Das Erfolgsrezept: Ob in Berlin, Bangkok oder Bottrop – bei McDonald's und Co. weiß jeder sofort, was er fürs Geld bekommt.

Künftig soll dieses Konzept nicht nur bei Brillen und Buletten, sondern auch bei Krankenhäusern funktionieren. Das jedenfalls hofft Krex-Gründer Fred Andree. Seine Idee: Von der Pleite bedrohte Kliniken werden wieder fit gemacht, um sich dann im Franchiseverbund gegen die Konkurrenz zu behaupten. Von Briefpapier und Homepage bis hin zur Krisenkommunikation gelten einheitliche Maßstäbe – ein umfangreiches Franchisehandbuch ist bereits gedruckt.

Attraktiv sei dies vor allem für Häuser, die aus politischen Grün-

den nicht privatisiert werden können, sagt Andree. Statt sich mit einem Verkauf Ärger einzuhandeln, gehören die Kliniken weiter dem bisherigen Träger, sollen aber binnen zwei bis drei Jahren profitabel sein. Fünf Häuser hätten bereits angefragt, sagt Andree, zwei durchließen derzeit den „Quickcheck“. Dabei gibt es Schulnoten von Eins bis Sechs. Wer zu schlecht abschneidet, bekommt keinen Vertrag.

In der nächsten Stufe soll das Haus „franchisefähig werden“. Was folgt, ist Privatisierung light, denn das Vorgehen unterscheidet sich kaum von dem der Konzerne: Ziele setzen, Sparen, Umbauen und – Finanzieren. Letzteres ist meist der Punkt, an dem die öffentlichen Eigner mit ihren klammern Kassen scheitern. Der Investitionsstau im Kliniksektor wird bundesweit auf 50 Mrd. € geschätzt.

Krex dagegen steht mit drei auf Gesundheit spezialisierten Immobilienfonds parat, die die maroden Häuser kaufen sollen, um Geld ins System zu spülen. Zwecks Refinanzierung schwebt Andree nach getaner Arbeit eine Rendite von sechs bis sieben Prozent vor. Die private Konkurrenz setzt sich in der Regel zweistellige Margen zum Ziel. Für Andree und sein Unternehmen soll schließlich jährlich ein Prozent des Umsatzes an Gebühr bleiben.

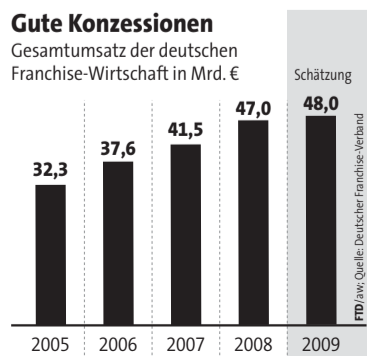
Franchise ist im Gesundheitssystem auf dem Vormarsch: Apothekenketten wie DocMorris krepeln den Markt um, Fitnessstudios setzen auf die Anziehung durch Marken wie Kieser, und seit Kurzem offeriert das Unternehmen Viicare sogar Arztpraxen im Einheitslook. Im Kliniksektor hingegen sehen Experten das Modell kritisch.

„Das Thema Marke steckt im Klinikbereich noch absolut in den Kinderschuhen“, sagt der geschäftsführende Partner der Klinikberatung Oberender & Partner, Jan Hacker. Auch der Gesundheitsexperte bei Booz & Company, Peter Behner, sieht „keine Benefits, die man nicht auch ohne Franchising haben könnte“. Tatsächlich konzentriert sich das Krex-Konzept vor allem auf Beratung und Management – Vorteile

wie der gemeinsame Einkauf gehören bislang nicht zum Programm.

Einen ähnlichen Ansatz hatten bereits vor Jahren die Sana Kliniken: Statt einer Übernahme, bot Sana den Pleitehäusern lediglich ein professionelles Management an. Mittlerweile wird das Konzept jedoch kaum noch verfolgt – zu wenig Durchsetzungsmöglichkeiten. Bei Andrees Franchisemodell dürften diese sogar noch geringer sein: Die Geschäftsführung bleibt im Amt, muss sich lediglich einem Assessment-Center unterziehen. „Wenn das Management gleich bleibt, stellt sich die Frage nach dem Sinn“, kritisiert der Partner im Sektor Healthcare bei Roland Berger, Oliver Rong.

Als Konkurrenz zu privaten Klinikkonzernen sieht sich Andree ohnehin nicht – „noch nicht“. Und auch dort sieht man die Franchise-Angeboter entspannt: Bernard Broermann, Gründer und Eigner der Klinikette Asklepios, hält die Idee von McKlinik für „kaum erfolgversprechend“. Falls aber doch, dann wollen die Privaten selbst ganz vorn dabei sein. Broermann ist überzeugt: „Die bestehenden Krankenkassen würden ein solches Modell sehr schnell aufnehmen, weil sie die dafür erforderliche Infrastruktur ohnehin vorhalten und einem Neuanbieter immer überlegen wären.“



Tom Tailor schreibt trotz Börsenplan rot

Modeunternehmen verbucht im Jahr 2009 Nettoverlust

VON GREGOR KESSLER, HAMBURG

In der Vorbereitungsphase seines geplanten Börsengangs hat das Hamburger Modeunternehmen Tom Tailor einen Nettoverlust für das zweite Jahr in Folge veröffentlicht. Nach 25,3 Mio. € im Jahr 2008 verlor die Firma 2009 unter dem Strich 5,6 Mio. €. Das geht aus dem vergangene Woche veröffentlichten Prospekt zum Börsengang hervor. Anfang Februar hatte die Firma einen operativen Gewinn (vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen; Ebitda) von 37,8 Mio. € gemeldet. Tom Tailor hat hohe Schulden und deshalb hohe Zinskosten. Wenig später kündigte die Firma an, noch im März an die Börse zu wollen.

Mit dem so eingenommenen Geld werde der Wachstumskurs finanziert werden, hatte Finanzvorstand Axel Rebien vor einiger Zeit gesagt. Die vom Unternehmen prognostizierten Margensteigerungen basieren größtenteils auf Skaleneffekten durch die Vergrößerung des Ladennetzes. Vergangenen Freitag kündigte Rebien an, von den Emissionserlösen von maximal 190 Mio. € zunächst 110 Mio. € zur Schuldentilgung zu verwenden. In die Eröffnung neuer Läden würden lediglich 20 Mio. € gesteckt werden.

Tom Tailor drücken derzeit Nettofinanzschulden in Höhe von 159 Mio. €. Zinszahlungen sind ein maßgeblicher Posten in der Bilanz des Unternehmens, das 2009 einen Umsatz von 300 Mio. € erwirtschaftete. Einem Sprecher zufolge würde auch Schuldentilgung den Wachstumskurs unterstützen.

Tom Tailor bietet 12,65 Millionen Aktien in einer Preisspanne zwischen 11 und 15 € an. Die Zeichnungsfrist endet Mittwoch.

BÖRSENGÄNGE STARTEN | Seite 15

Opel sucht Investor für belgisches Werk

Schließung des Standorts damit bis Herbst ausgesetzt

In den Konflikt um die drohende Schließung des Opel-Werks in Antwerpen kommt Bewegung. Beschäftigte und Management verhandeln über eine Verschiebung der Werkschließung. Das Unternehmen habe den Arbeitnehmervertretern angeboten, sich gemeinsam auf die Suche nach einem Investor zu machen, der das verkleinerte Werk übernehmen soll, sagte ein Opel-Sprecher gestern. Sollte ein derartiger Investor nicht bis Ende September gefunden sein, sollten die Beschäftigten einer Schließung bis zum Jahresende zustimmen. Zuvor wollte Opel das Werk bereits zur Jahresmitte dichtmachen.

Opel-Betriebsratschef Klaus Franz bezeichnete den Vorschlag als Basis für weitere Gespräche. Allerdings sehe er noch Diskussionsbedarf. Der bereits begonnene Prozess zur Schließung des Werks solle ausgesetzt werden. Zudem solle der Investorensuche mehr Zeit eingeräumt werden. „Mit dem September sind wir so nicht einverstanden, wir meinen, das müsste länger sein“, sagte er der Nachrichtenagentur Reuters.

Die Verhandlungen zu Antwerpen sind von zentraler Bedeutung für die Gespräche zwischen Management und Belegschaft über die Sanierung von Opel. Die Beschäftigten hatten im Gegenzug für ihre Zugeständnisse einen Verzicht auf Werkschließungen gefordert. Ein Verkauf des Werks könnte ein für beide Seiten gesichtswahrender Kompromiss sein: Opel könnte an dem Werk nur noch eine Minderheitsbeteiligung halten und hätte seine Überkapazitäten reduziert. Die Arbeitnehmervertreter hätten wenigstens einen Teil der Arbeitsplätze und den Standort gerettet. Das Werk könnte dann als Auftragsfertiger für Opel arbeiten. **REUTERS**