



Ralph Köster, Bartec GmbH

Mind Change bei Bartec

Die Mitarbeiter denken jetzt international – und das Unternehmen wächst

„Mind Change“ – so nennt Ralph Köster den Prozess, mit dem er seine Mitarbeiter auf die neue Unternehmensstrategie einschwert. Köster ist seit August 2004 Vorsitzender der Geschäftsführung bei Bartec, einem Unternehmen im Bereich der Sicherheitstechnik. „Wir wollen uns stärker am internationalen Markt orientieren. Dazu genügt es nicht, ein paar Vertriebsstellen in verschiedenen Ländern zu gründen. Die Mitarbeiter müssen wollen, dass wir uns von einem deutschen mittelständischen Ingenieurbetrieb zu einem internationalen Unternehmen entwickeln. Internationalisierung muss Spaß machen.“

Für diese Internationalisierung sei die Private-Equity-Gesellschaft Allianz Capital Partners (ACP) der richtige Partner, sagt Köster. Der Kapitalgeber sei am langfristigen Wachstum der Bartec interessiert. Ausgangspunkt der Partnerschaft zwischen Bartec und ACP war jedoch nicht die strategische Neuausrichtung des Unternehmens. „Ursprünglich suchte Bartec einen Investor für eine Zwischenfinanzierung“, sagt ACP-Investmentmanager Volker Kraft. 2001 habe der Gründer und damalige Inhaber der Bartec, Reinhold A. Barlian, die Gespräche mit ACP aufgenommen. Neun Monate habe man über eine Partnerschaft nachgedacht, sagt Kraft. „Dann merkten wir aber: Eigentlich suchte Barlian nach einer Nachfolgelösung.“

Entscheidungen auf mehrere Schultern verteilen
Bartec sei mit 1.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro zu groß für die existierenden

Strukturen gewesen, sagt Kraft. Daher beteiligte sich ACP mit 75 Prozent am Unternehmen. Das sicherte die Nachfolge. Der Gründer Barlian hält weiterhin 20 Prozent der Anteile. Die Bartec konnte sich nun neu positionieren. ACP-Geschäftsführer Heinz Haller nennt drei Ziele, an denen Investor und Unternehmen gemeinsam arbeiteten: die Unternehmenszahlen transparent zu machen, das Management am Erfolg zu beteiligen und die Organisation zu dezentralisieren. „Die Transparenz und die Mitarbeiterbeteiligung sind Instrumente“, sagt Haller. „Das Ziel ist die dezentrale Organisation eines kapitalmarktorientierten Unternehmens. Wir mussten Entscheidungen auf mehrere Schultern verteilen.“

Damit die einzelnen Mitarbeiter die neuen Aufgaben übernehmen konnten, mussten zunächst die Unternehmenszahlen transparent gemacht werden. Das Management führte ein monatliches Reporting ein. Investmentmanager Kraft sieht in den Wirkungsanalysen und Kennzahlen die Schlüssel zur Unternehmensführung. „Für Bartec war das noch Neuland.“ Ebenfalls neu ist das Beteiligungsprogramm für rund 50 Mitarbeiter aus dem Managementteam, die insgesamt fünf Prozent der Unternehmensanteile halten. „Wir wollen das Team motivieren“, sagt Kraft. „Mit dem Reporting haben wir das Unternehmen transparenter gemacht; mit dem Beteiligungsprogramm haben wir gemeinsame Ziele gesteckt.“

Kompetenz gewinnen durch Akquisitionen

Ein wichtiges strategisches Ziel ist überdurchschnittliches Wachstum. Zwei Akquisitionen waren die ersten Schritte, die Produktpalette in der Sicherheitstechnik zu vervollständigen. Der Kauf der Schweizer „Metaphysics“ brachte Bartec die Kompetenz im Bereich Sensorkabel, die in der Gefahrenfrüherkennung beispielsweise in Tunnels, Chemieanlagen oder auf Flughäfen zum Einsatz kommen. Mit der Übernahme von Geschäftsbereichen der Benke Instrument & Elektro GmbH in Reinbek/Hamburg gewann Bartec zusätzliche Kompetenz im Bereich Analysentechnik, Engineering und Services und positionierte sich damit als führender Anbieter für Komplettlösungen in der Sicherheitstechnik.

Gesteigert hat sich auch die Zahl der Niederlassungen im Ausland. Auf 24 Vertriebsgesellschaften bringt es Bartec 2005 – das sind 10 mehr als zwei Jahre zuvor. „Das Wachstum könnten wir als Mittelständler nicht ohne die ACP stemmen“, sagt Köster. Für Kraft bringt Ralph Köster die richtigen Voraussetzungen für die Internationalisierung des Mittelständlers mit. Köster verantwortet die Unternehmensstrategie und damit auch den Aufbau der neuen

Niederlassungen in Dubai, China, Korea und Osteuropa. „Direkt dort, wo Öl, Gas und Kohle gefördert und verarbeitet werden, finden wir auch unsere größten Kundengruppen für Sicherheitstechnik“, sagt Köster.

Know-how und frische Denke

Wichtig sei aber auch regionales Know-how: „Wir brauchen zum Beispiel Management, das sich vor Ort auskennt. Bislang dachte man bei Bartec gar nicht daran, einen anderen als einen Ingenieur im Vertrieb einzustellen. Aber für mich zählt bei der Kandidatensuche vor allem das technische Vertriebsstalent. So haben wir beispielsweise in Singapur einen Arzt eingestellt, der über langjährige Erfahrung im technischen Vertrieb in der Region verfügt und der unsere Bartec-Technologie in Asien vermarktet.“

Vom Know-how des Investors profitiere Bartec gleich mehrfach, sagt Köster: „Beratung, Bankenfinanzierung, Rating: ACP hat einen hervorragenden Überblick über den Finanzierungsmarkt. Außerdem haben wir durch die Vielzahl der Unternehmen, an denen ACP beteiligt ist, ein gutes Benchmarking.“

Unternehmen Bartec

Branche:
Sicherheitstechnik



Finanzierungsanlass:
Markterschließung und
Wachstum

Beteiligungsvolumen: keine Angaben

Beteiligungszeitraum: seit 2002

Mitarbeiter:
2002: 1.000
2004: 1.180

Umsatz:
2003: 116,2 Mio. Euro
2004: 154,1 Mio. Euro

Adresse:
Bartec GmbH
Max-Eyth-Straße 16, 97980 Bad Mergentheim
Tel.: (0 79 31) 5 97-0
Fax: (0 79 31) 5 97-1 19
daniela.deubel@bartec.de
www.bartec.de

Kapitalgeber Allianz Capital Partners

Wir investieren in:

- Expansion
- Management-Buy-out
- Management-Buy-in



Allianz Capital Partners GmbH

Was uns wichtig ist:

- unternehmerisch denkendes Management