

Es kommt auf die Verpackung an

Dem traditionsreichen Druckfarben-Hersteller Siegwark gelingt der Schritt auf die globalen Märkte. Die WestLB honoriert das mit dem „Glocal Award 2010“.

Larissa Haida, Christoph Hardt
Siegburg

Die Farbe mit der Nummer D3222A - die könnte es sein. Die genaue Zusammensetzung des leuchtenden Tons bleibt Geschäfts-Geheimnis. Hauptsache, global hat der Farbton Wiedererkennungswert. Denn die Marke, sie sieht überall auf der Welt gleich aus: Tief leuchtendes Rot auf weißem Grund. Der Siegburger Druckfarbenhersteller Siegwark rührt das „Marlboro Red“ zusammen, eine der berühmtesten Farben dieser Welt.

Damit die Partnerschaft zwischen globaler Zigarettenmarke und lokalem Druckfarbenhersteller fortgeführt werden kann, musste sich das Familienunternehmen Siegwark neu erfinden. Sieben Jahre expandierten die Siegburger. Jetzt ist die Traditionsfirma aus der Kreisstadt südöstlich von Köln Weltmarktführer bei der Farbproduktion für Tabakverpackungen. In über 30 Ländern beliefert Siegwark die Kunden vor Ort.

Erfolgreiche Expansion

Für die erfolgreiche Internationalisierung erhält das Familienunternehmen jetzt den West LB-„Glocal Enterprise Award 2010“. Die Entscheidung traf eine Jury, zu der unter anderem der stellvertretende Handelsblatt-Chefredakteur Hermann-Josef Knipper zählt. Ausgezeichnet werden primär drei Eigenschaften des Unternehmens: Es handelt nachhaltig gegenüber der Umwelt und sozial verantwortlich gegenüber der Gesellschaft. Aber vor allem ist Siegwark in mehreren Ländern außerhalb Europas tätig und hat dort eine beträchtliche Anzahl von Arbeitsplätzen geschaffen.

„All business is local. Wir mussten beweisen, dass es lohnt, das Risiko einzugehen“, sagt rückblickend der Vorstandsvorsitzende von Siegwark, Herbert Forker. Als er 1999 zum Familienunternehmen stößt, drohen viele Kunden mit dem Ausstieg. Der Druckfarbenhersteller hat die Internationalisierung der Verpackungssparte verschlafen. Den Kunden fehlt die Unterstützung vor Ort. „Wir waren gut in der Technik, aber nicht gut im Controlling, der Logistik und dem Management“, erläutert Forker.

Dem Kunden hinterher

Der Hersteller vom Haribo-Gold und Tempo-Blau aber muss expandieren, um im Wettbewerb mit anderen Anbietern bestehen zu können. „Damals hatten viele nicht verstanden, dass von Siegwark nicht die Welt erfunden wird“, sagt der Vorstandsvorsitzende.

Den ersten Schritt auf der internationalen Bühne geht Siegwark 2003 in den USA. Dort erwirbt das Unternehmen den Verpackungsfarbenhersteller Color Converting. In



Farbentwicklung bei Siegwark: Hier entstehen die Farben von Haribo-Gold und Tempo-Blau.

SIEGWARK

Kerngeschäft Seit einigen Jahren setzt das Familienunternehmen auf den Ausbau der Sparte mit Verpackungsfarben für Lebensmittel und Tabak. Das Kataloggeschäft, früher Kernkompetenz, schrumpft. 80 Prozent des Umsatzes kommen von den Verpackungsfarben. Kataloge werden nur noch in Europa mit Farben von Siegwark gedruckt.

Krisenergebnis 2009 fiel der Umsatz um 50 Mio. Euro auf 770 Mio. Euro. Das dürfte sich auch auf das Ergebnis ausgewirkt haben. Schon 2007, neuere Zahlen liegen nicht vor, war der Konzernüberschuss der Siegwark AG auch wegen der Finanzierungskosten um 12 Mio. Euro auf 7,3 Mio. Euro gesunken. Für das Jahr 2010 rechnet die Branche mit einem Anstieg der Produktion.

der zweiten Runde setzt Siegwark den Fuß auf asiatischen Boden - dieses Mal in enger Abstimmung mit einem Großkunden. Der finnische Verpackungshersteller Huhtamaki bietet Siegwark die gemeinsame Expansion in Asien an. „Kauft doch auch etwas in Thailand. Wir expandieren mit euch“, ist die Devise.

„Follow the customer“ ist laut Jan-Klaus Tänzler vom Institut für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim vor allem eine Möglichkeit für kleinere Unternehmen. „Es ist eine Chance, lange Verträge einzugehen und langfristig die Kunden zu halten“, sagt Tänzler. Die Strategie berge aber auch Risiken: „Die Unternehmen binden sich an einen Kunden. Bricht die Zusammenarbeit, stehen sie plötzlich in Konkurrenz mit anderen vor Ort“, erklärt Tänzler. Gleichzeitig stiegen die Kosten und das Know-How könne abwandern. „Noch hinzu kommt die Abwägung, ob die

Fertigung mit den gleichen Qualitätsstandards wie in Deutschland möglich ist“, sagt der Mannheimer Wissenschaftler.

Nach den ersten Käufen gerät die Expansion von Siegwark ins Stocken. „Wir hätten gerne so weiter gemacht, aber es kam zur Konsolidierung in unserer Branche“, sagt Forker. Unternehmen wie BASF oder Akzo Nobel wollen das Siegburger Familienunternehmen übernehmen. „Wir verkaufen nie“, ist die Antwort der Eigentümer. Stattdessen bekommt Siegwark selbst das Angebot, einen Konkurrenten zu akquirieren. 2005 übernimmt das Siegburger Unternehmen die Verpackungsdruckfarbensparte des Schweizer Konzerns Sicpa und steigt zum weltweit drittgrößten Hersteller auf.

Der Zukauf bringt mehrere Vorteile auf einmal. Weil Sicpa schon international aufgestellt ist, besitzt Siegwark plötzlich Vertretungen auf der ganzen Welt. Zeitgleich

wird die Verpackungssparte gestärkt, die in der Branche als zukunftssträchtiger angesehen wird als das Drucken von Katalogen und Zeitschriften.

Der Kauf wird mit Hilfe eines Kredits finanziert. Das ist ein Schlüsselmoment, die Eigentümer sorgen sich um das finanzielle Risiko, doch Forker leistet Überzeugungsarbeit. „Wir mussten das Risiko eingehen um das Geschäftsrisiko zu mindern“. So nimmt das externe Management die Eigentümerfamilie mit auf den Weg in die Globalisierung, man erfindet sich gemeinsam neu. „Familienunternehmen ist ein Wert, aber eben nur, wenn wir genau so gut sind wie die anderen“, sagt Forker.

Das Siegwark hat eine lange Tradition. Die Familie rund um den 55-jährigen Alfred Keller besitzt die Druckfarbenfabrik heute in der sechsten Generation. Inhaber und externes Management stimmen sich über einen Beirat aus fünf Mitgliedern ab. „Ich genieße vollstes Vertrauen durch den Inhaber“, sagt Forker.

„Familienunternehmen ist ein Wert, aber nur, wenn wir genau so gut sind wie die anderen.“

Herbert Forker
Vorstandsvorsitzender Siegwark

Und trotzdem: Wer mit dem Vorstandschef redet, der gewinnt schnell das Gefühl, dass das wirkliche Geheimnis des Gelingens darin liegt, die Spannung zwischen den Traditionen des Familienunternehmens und den Anforderungen an ein weltweit agierendes Chemieunternehmen auszuhalten und in produktive Energie umzumünzen.

BRIC-Märkte versprechen Erfolg

Denn mit Forkers Eintritt bei Siegwark und der Expansionsstrategie ist ja nicht nur ein gleichsam neuer Geist ins Unternehmen gekommen. Was folgte, waren große personelle Veränderungen. So engagiert der ehemalige Beiersdorf-Manager zuerst einen Personalverantwortlichen und einen Controller. „Es klingt wie ein Großkonzern, aber das war alles nicht vorhanden“, erklärt Forker. Aus den alten Zeiten ist Siegwark lediglich ein Vorstand erhalten geblieben: Ralf Hildenbrand. In Shanghai kümmert er sich um das Asien-Geschäft, längst haben die Siegburger erkannt, wo die neue Dynamik der Märkte angesiedelt ist: BRIC, die Botschaft ist in Siegwark angekommen.

Die wachsenden Märkte sollen in den Jahren weiter gestärkt werden. Die Segmente der Zukunft liegen nach der Einschätzung von Forker in den Supermarktregalen. In Ländern wie Indien werden mehr Lebensmittel von Märkten in Warenhäuser wandern.

In den kommenden Jahren will Siegwark das Portfolio optimieren. Das Engagement in Chile steht unter Beobachtung. „Das erste Ziel war es global aufgestellt zu sein. Jetzt wollen wir Geld verdienen“, sagt Forker.

H Weitere Macher des Mittelstandes:
handelsblatt.com/macher