

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

AMET GmbH (Bulgarien)

Kiril Todorov
University of National and World Economy

Maria Vasilka
University of National and World Economy

Luca Iandoli
University of Naples Federico II

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

AMET GmbH

Einleitung

Es war Anfang 2008, als Herr und Frau Popov eine grundlegende Entscheidung hinsichtlich der Zukunft von AMET, einem Unternehmen in Familienbesitz, treffen mussten. Die Geschäftsidee bestand darin, ein von Herrn Popov erfundenes und patentiertes elektrochirurgisches Gerät herzustellen und zu vertreiben. Das Unternehmen wurde 1995 gegründet und dank eines Joint Venture mit dem deutschen Unternehmen Bertberg GmbH etabliert. In den darauffolgenden elf Jahren begann das Joint Venture vorwiegend gängige Elektronikprodukte zu produzieren und innovative medizinische Geräte zu entwickeln. Ende 2006 gab Bertberg seiner Beteiligung am Joint Venture auf, wodurch das Unternehmen der Popovs ein unabhängiges Unternehmen in gänzlich bulgarischem Eigentum wurde. In der Folge wurde das Unternehmen in AMET GmbH umfirmiert, als Abkürzung der deutschen Bezeichnung 'Allgemeine Medizin-Elektronik-Technologie'. Das neue Unternehmen erfüllte die Vertragsvereinbarungen für ein weiteres Jahr bis zum Ende der Vertragslaufzeit und bediente hauptsächlich den Markt elektronischer und mechanischer Produkte für medizinische Geräte und Instrumente.

Nach Bertberg's Rückzug gelang es der Popov-Familie ihre Kontakte und Hauptkunden zu behalten. Ihr Ziel bestand nun darin das Unternehmen als zuverlässigen und bevorzugten Partner nicht nur in Deutschland, sondern auch auf dem globalen Markt zu positionieren und dadurch zu stärken. Während der Vertrag mit Bertberg (einem größeren internationalen Hersteller) in den vergangenen Jahren einen stetigen Fluss an Einnahmen und Schutz vor dem harten Wettbewerb bescherte, hatte Herr Popov nun mehr Freiheit und die Gelegenheit sich auf die Entwicklung und das Marketing seiner Erfindungen zu konzentrieren. Jedoch bedeutete dies auch, sich mit einem riskanteren Geschäftsumfeld zu beschäftigen. Demnach war nach Bertbergs Rückzug aus dem Joint Venture folgende Hauptfrage von den beiden bulgarischen Unternehmern zu beantworten:

“Welche Richtung sollten wir für das Fortbestehen und die Entwicklung des Unternehmens einschlagen? Wie sollte das Produktportfolio im speziellen umgestaltet werden und welche Produkte werden die Basis für das Wachstum in den kommenden Jahren darstellen?”

Vorgeschichte

Im Jahr 1995 entwickelte Herr Popov als junger Wissenschaftler ein elektrochirurgisches Gerät, das eine Alternative zur traditionellen manuellen Chirurgie darstellte. Der Prototyp, den er als Student an der technischen Universität von Sofia entwickelt hatte war das Resultat seiner Abschlussthesis. Das war zu Zeiten des ökonomischen und politischen Umschwungs in Bulgarien, in der die Wissenschaft nicht mehr zu den priorisierten Staatsinteressen gehörte. Herr Popov beschloss, seine wissenschaftliche Karriere zu beenden und stattdessen zu versuchen einen Absatzmarkt für seine Erfindung zu suchen. Ein weiteres Motiv für seinen Entschluss war, dass vergleichbare Gerätschaften zu dieser Zeit in Bulgarien nicht produziert wurden und ausschließlich Importprodukte auf dem Markt existierten.

In der Anfangszeit besaßen seine Frau und er keine Vermögenswerte oder finanzielle Ressourcen und bewarben sich daraufhin um eine Subventionierung durch die Eureka-Stiftung. Leider erhielten die Popovs aufgrund der unsicheren Gegebenheiten und des Mangels an Investitionswilligkeit von Seiten des Staates lediglich einen geringen kurzfristigen Kredit von der Stiftung. Die Stiftung und andere Institutionen konnten nicht von der Realisierbarkeit und Wichtigkeit ihrer Initiative überzeugen werden, wodurch sie nicht die notwendige Finanzierung erhielten. Vor diesem Hintergrund kontaktierten sie zahlreiche deutsche Unternehmen, um einen potentiellen Kooperationspartner für die Kommerzialisierung ihrer Erfindung zu akquirieren. Die Entscheidung für Deutschland rührte daher, dass Frau Popova ihre Ausbildung dort absolvierte, ihre Familie deutschsprachig war und zu dieser Zeit das deutsche Unternehmen Siemens im Verkauf medizinischer Geräte auf dem bulgarischen Markt als führend galt.

Nach zahlreichen Untersuchungen entschieden sich die Popovs für die Bertberg GmbH aus Tuttlingen in Deutschland als zukünftigen Partner. Bertberg war ein Unternehmen, das seit den 1930er Jahren im Markt für medizinisches Equipment und Instrumentarium tätig war. Zusammen mit Bertberg entschloss sich die Familie zu einem Joint Venture, wodurch das Eigentum in zwei gleich große Anteile gesplittet wurde. Neben der Produktion und dem Verkauf von bulgarischen elektrochirurgischen Geräten auf dem

europäischen Markt erkannte das Management von Bertberg die Chance eines Joint Venture mit Herstellern mechanischer Elemente für Lichtenanlagen, welche in Operationssälen zum Einsatz kommen (siehe Anhang 1). Das Image der bulgarischen Maschinenfertigungsindustrie vor 1989 (mit weltweit führenden Spezialisten und Ausrüstung) trug zur hohen Wertschätzung des Unternehmenspotentials in Anbetracht dieses Bestrebens bei. Obwohl die zwei bulgarischen Unternehmer zu dieser Zeit keine Maschinen oder Produktionsstätten hatten, um das Vorhaben zu realisieren, wollten sie die Gelegenheit ergreifen, mechanische Einzelteile für Bertberg's Produktion herzustellen.

Anfangs wurde die Produktion zu anderen bulgarischen Unternehmen, welche die notwendige Ausrüstung besaßen, ausgelagert. Innerhalb eines Jahres konnte das Unternehmen die Leistung kontinuierlich verbessern. Dabei erfüllten sie die Anforderungen des deutschen Partners in sehr großem Maße und bestätigten dadurch ihre Eignung hinsichtlich einer direkten Eingliederung in die Endproduktproduktion ohne Zusatzaufwand für das deutsche Unternehmen. In Folge der erworbenen technologischen Kenntnisse begann das Unternehmen eine eigene Mechanikabteilung mit dem Kauf der notwendigen Ausrüstung und der Rekrutierung von Spezialisten auf diesem Fachgebiet aufzubauen. Schnell wurde die Herstellung von mechanischen Teilen für Operationsleuchten die Hauptaktivität des Joint Venture. Die Stärke der bulgarischen Spezialisten in Sachen Elektronik blieb vom deutschen Partner nicht unbemerkt. Über die Jahre des Joint Venture, in denen sie in die Forschungs- und Entwicklungsabteilung des deutschen Unternehmens eingebunden waren, entwickelten die bulgarischen Fachleute zahlreiche innovative Produkte für Bertberg. Eines der bedeutsamsten Projekte im Rahmen von Forschung und Entwicklung war die Entwicklung einer integralen elektronischen Steuereinheit für Operationstische (siehe Anhang 2).

Im Jahr 2006 verkaufte das deutsche Unternehmen die elektrochirurgische Produktion an ein amerikanisches Unternehmen und damit einhergehend die Anteile des Joint Venture dem bulgarischen Partner. Wiederum wurde die Geschäftsbeziehungen dadurch nicht beendet da Bertberg weiter Operationsleuchten und -tische produzierte, die AMET in Folge als offizieller Vertreter auf dem bulgarischen Markt verkaufte. Als Unterlieferant

fuhr das Unternehmen fort für Bertberg elektronische Steuereinheiten für Operationstische sowie Metalleinzelteile zu produzieren. Außerdem handelte AMET für die darauffolgenden drei Jahre einen Vertrag aus, der regelmäßige Bestellungen von Seiten des deutschen Unternehmens sicherte.

Die Popovs wussten, dass Bertberg und dessen Management eine entscheidende Rolle für ihr Unternehmenswachstum spielte. Durch ihren deutschen Partner hatten die Popovs ihre ersten strategischen Schritte in Richtung zukünftiger Entwicklungen gemacht. Ihr Personal hatte gelernt nach westlichen Standards zu arbeiten (aufgrund der Einführung der notwendigen Normen), sie hatten Selbstvertrauen gewonnen und ein vertrauenswürdiges Image aufgebaut. Über die Jahre hinweg stellte das deutsche Unternehmen den Garant für die Qualität und Zuverlässigkeit des bulgarischen Unternehmens dar, was ihnen in Anbetracht der Reputation bei deutschen Lieferanten und Kreditinstitutionen zugute kam und zur Gewinnung neuer strategischer Partner beitrug. Nun aber stand das Unternehmerpaar vor folgender Frage:

“Worauf richten wir zukünftig unsere unternehmerischen Bemühungen, da die etablierte Partnerschaft an Stärke verlor?”

Management im Umschwung

Die Popovs hatten nun die Gelegenheit die Geschäfte unabhängig zu betreiben. Herr Popov war für Forschung und Entwicklung (F&E) und das operative Geschäft verantwortlich, während Frau Popova die Geschäftsleitung übernahm. In dieser Position fühlte sich Frau Popova wohl und zuversichtlich, da sie bereits eminente Erfahrung in leitenden Positionen gesammelt hatte und ebenso die Voraussetzung dafür aufgrund zweier Hochschulabschlüsse in Technik und Wirtschaftswissenschaften erfüllte.

Trotz der Expansion auf über 60 Angestellte (siehe Anhang 3) waren die Unternehmer erfreut, dass die Unternehmenskultur von einer warmen Familienatmosphäre, von Ungezwungenheit und Achtung vor dem Mitarbeiter, geprägt war. Um der Fluktuation resultierend aus dem harten Wettbewerb um Fachkräfte entgegenzuwirken, versuchten die Popovs ihre Angestellten zu motivieren, attraktive Gehälter zu zahlen und gute Arbeitsbedingungen sowie zusätzliche Anreize zu schaffen. Deshalb war auch nicht

weiter überraschend, dass viele der Angestellten, die dem Unternehmen seit der Anfangszeit angehörten, beschlossen, in Zeiten des Wandels Loyalität zu beweisen. Aus organisatorischen Gründen wurde das Unternehmen in vier Abteilungen mit jeweils unterschiedlichen Zielen, Aufgaben und Kompetenzen gegliedert.

1. Die **Forschungs- und Entwicklungsabteilung** bestand aus vier Personen, die dem Unternehmen bereits seit mehreren Jahren angehörten. Sie war das Herzstück des Unternehmens. Diese Abteilung war in der Lage eine ganze Serie von elektrochirurgischen Geräten und Zubehörteilen zu entwickeln. Ein besonders wertvolles Produkt im Produktportfolio war der Argon Plasma, ein Gerät zur Gerinnungsmittelinjektion, um eine blutlose Operation zu realisieren. Bis zu jenem Tagen war das Unternehmen der einzige bulgarische Hersteller dieses herausragenden High-Tech-Produkts. Neben dieser Leistung wurden durch die Fachkräfte dieser Abteilung zahlreiche Untersysteme entwickelt, um in bestehende hochentwickelte Produkte eingebaut zu werden. Dazu zählten u.a. Schalteinheiten für die Stromversorgung von Operationsleuchten, Steuereinheiten für Operationstische und Regelgeräte für Saunas. Einen überzeugenden Beweis für den Innovationsgehalt, der von Seiten der F&E-Abteilung ausging, lieferte die Patentierung von sechs Produkten in unterschiedlichen Anwendungsbereichen.
2. In der **Elektronikabteilung** wurden die durch die F&E-Abteilung entwickelten elektronischen Einzelteile und Produkte hergestellt und für den Massenmarkt produziert. Damit einhergehend beschäftigte sich die Abteilung mit der technischen Betreuung sowie mit Reparaturarbeiten der auf dem bulgarischen Markt verfügbaren Produkte. Drei Hauptproduktgruppen wurden in der Abteilung gefertigt – elektrochirurgische Geräte, Steuereinheiten für Operationstabellen und Saunaregler.
3. Die **Mechanikabteilung** war etwas größer als die Elektronikabteilung gemessen an der Anzahl an Arbeitskräften, des Produktionsvolumen und des Umsatz. Mit Hilfe von numerischen Kontrollmaschinen war diese Abteilung in der Lage, hochpräzise mechanische Elemente aus Aluminium und Stahl zu noch komplexeren Endprodukten zusammenzusetzen.

4. Die **Marketing- und Verkaufsabteilung** wurde anfangs mit der Intention errichtet den Verkauf elektrochirurgischer Geräten auf dem Binnenmarkt zu forcieren. Aus dem guten Image, das sich das Unternehmen in den Krankenhäusern des Landes erarbeitet hatte, resultierte Vertrauen von Seiten führender Hersteller. Dies ebnete den Weg dazu, ein offizieller Vertreter für Bulgarien zu werden. Aktuell war die Marketing- und Verkaufsabteilung damit betraut ein positives Image sowohl im Inland als auch auf internationalen Märkten aufzubauen um den Verkauf zu steigern und die Qualität der technischen Betreuung sowie der Reparaturarbeiten zu verbessern.

Die Alternativen zukünftiger Entwicklung

Auf Basis der gesammelten Erfahrungswerte und der verzeichneten Erfolge in Anbetracht der geschichtlichen Entwicklung kamen die Popovs zum Schluss, eine wichtige Entscheidung bezüglich der Entwicklung ihres Unternehmens treffen zu müssen. Aus ihrer Geschäftserfahrung heraus wussten die beiden Unternehmer, dass es zwei Hauptgeschäftsmodelle für KMU in dieser Branche gab: Eine Produktion in kleinem Maßstab oder die Positionierung als Subunternehmen. In der Vergangenheit kam eine Kombination zum Tragen jedoch war diese durch Subunternehmertum einseitig geprägt. In der Tat waren die Alternativen nicht von wechselseitig exklusiver Natur. Sie wollten aber nicht, dass beide Optionen in ihrem Geschäftsmodell Anwendung fanden, wodurch folgende Frage im Raum stand:

“Was ist die beste Kombination für unser Unternehmen? Und sobald die Wahl getroffen ist: Was sind unsere organisatorischen Prioritäten und wie soll der angedachte Plan realisiert und implementiert werden?”

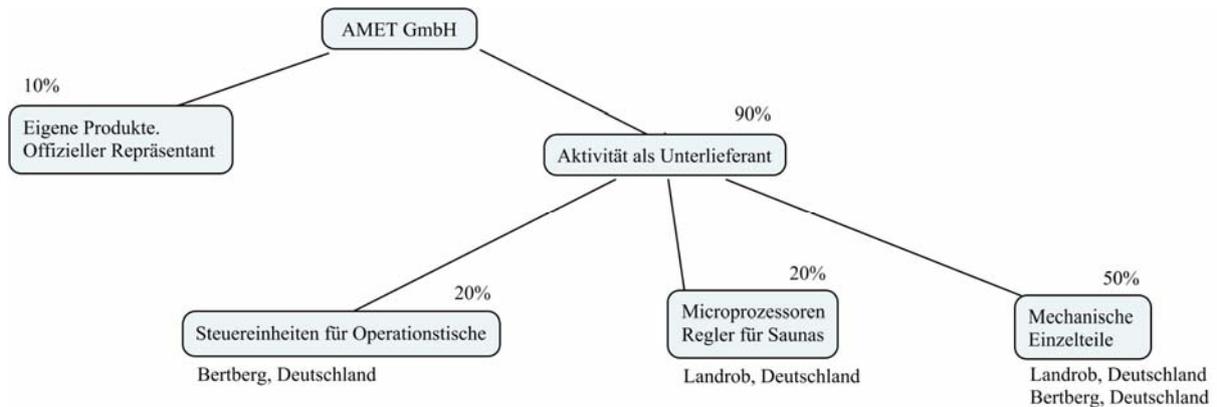
Geschäftsmodell 1: Subunternehmertum

Hinsichtlich der Option als Subunternehmen im Markt aufzutreten müsste das Unternehmen investieren, um die Voraussetzungen als zuverlässiger Unterlieferant für unterschiedliche mechanische und elektronische Einzelteile und Komponenten zu erfüllen und damit einhergehend eine optimierte Marktposition von AMET zu realisieren. Die bisher verfolgte Zielrichtung könnte weiter anvisiert werden. Der Absatz des Unternehmens würde zudem den Verkauf von intern hergestellten Geräten und

Produkten ausländischer Partner (als offizieller Vertreter) einschließen. Dennoch müssten sie herausfinden, wie die Aktivitäten als Subunternehmen optimiert und das damit verbundene Risiko der Abhängigkeit von einem ausländischen Auftraggeber reduzieren werden könnte.

Als Subunternehmen zu fungieren entsprach dem bisher verfolgten Geschäftsmodell der AMET GmbH. Die Entwicklungs- und Herstellungsaktivitäten der Firma wurden an den Bedarf der ausländischen Partner angepasst. Letztlich erreichten die Produkte des Unternehmens durch das Vertriebsnetz der Partner mehr als 80 Länder weltweit. Gegenwärtig machten die Einnahmen aus dem Verkauf von intern gefertigten Produkten sowie aus der offiziellen Vertretung für Bulgarien etwa 10 Prozent des Umsatz aus, während die übrigen 90 Prozent aus subunternehmerischen Aktivitäten resultierten. Als Unterlieferant produzierte das Unternehmen eine Vielzahl von Produkten, angefangen bei elektronischen High-Tech-Geräten bis hin zu Einzelteilen, die durch die Mechanikabteilung unter Verwendung extern bezogener Materialien von Seiten der Kunden hergestellt wurden. Der größte Auftraggeber des Unternehmens war der deutsche Industrieriese Landorb, welcher zu Zeiten des Joint Venture mit Bertberg als strategischer Hauptpartner galt.

Die Landorb GmbH war neben der Herstellung von Halterungen für Operationsleuchten auf die Ausrüstung von Frisiersalons spezialisiert. Die bulgarischen Fachkräfte standen mehr als acht Jahre in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, wodurch die Landorb GmbH bald als wichtigster Kunde des bulgarischen Unternehmens galt. Gegenwärtig wurden über 50 Prozent des Umsatzes aus den Bestellungen dieses Auftraggebers erzielt. Abbildung 1 zeigt die Umsatzstruktur der AMET GmbH in Anbetracht der subunternehmerischen Aktivität unter Darstellung der größten Kunden.

Abbildung 1: Umsatzstruktur und die größten Kunden der AMET GmbH

Die Popovs analysierten die wesentlichen Vorteile, den Nutzen sowie die Schwächen und Risiken ihres Vorhabens als Unterlieferant zu fungieren, und kamen zu folgenden Resultaten:

1. Zu den signifikanten Vorteilen und Nutzenpotentialen der subunternehmerischen Aktivität zählten:
 - a. Sie hatten die anfängliche Isolation und Knappheit an Ressourcen in der Anlaufphase überwunden.
 - b. Reputation – AMET wurde als zuverlässiger Hersteller von elektronischen und mechanischen Geräten und Einzelteilen geschätzt. Das Unternehmen hatte sich von anderen Unternehmen differenziert und unter den größeren europäischen Herstellern medizinischer Ausrüstung etabliert.
 - c. Sie hielten einen beachtlichen Marktanteil ohne beträchtliche Investitionen in das Marketing – Durch gezielte Marketingaktivitäten, ein probates Markenzeichen und mit Hilfe der Distributionskanäle der Kunden erreichte AMET's Produktion die Endkunden medizinischer Geräte und Instrumente. Die Popovs wären ohne diese nicht in der Lage gewesen die europäischen und globalen Märkte in einer solch hoch spezialisierten Industrie zu bedienen, da dies jenseits der Möglichkeiten respektive Fähigkeiten eines mitteldimensionierten Erzeugers mit Sitz in einem kleinen Land wie Bulgarien stand.

- d. Wachstum und der Weiterentwicklungsmöglichkeiten – Das Wachstum und die Entwicklung von AMET bezüglich der Anzahl an Mitarbeitern, des Umsatz, der Vermögenswerte und der Reputation ging mit denen der großen Auftraggeber einher. In den letzten Jahren variierte die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate in Anbetracht der Auftragseingänge für die Produktion von verschiedenen Einzelteilen und Geräten zwischen 30 und 40 Prozent.
- e. Geringe Risikopotentiale – AMET produzierte und verkaufte die Produkte mit relativ geringem Risiko. Die rechtliche, ökonomische und finanzielle Verantwortung hinsichtlich der Realisierung und Fertigstellung der Endprodukte wurde von den Auftraggebern übernommen.
- f. Stabile Einkünfte – Durch das Auftreten als Subunternehmernehmen wurden relative stabile und regelmäßige Einnahmen sichergestellt. Dadurch konnte die Weiterentwicklung der eigenen Produkte fortfinanziert werden.
- g. Erwerb von technischem, organisatorischem und Management Know-how durch Kunden – AMET hatte die Gelegenheit Produktinnovationen zu entwickeln sowie umzusetzen und analog dazu von einem sicheren Marktumfeld umgeben zu sein. Seit der Gründung konstituierte das Unternehmen ein hochgradiges, mit den Auftraggebern zusammenhängendes Innovationsumfeld. Mit der Unterstützung und Hilfe der Kunden gelang es den Spezialisten von AMET, die Entwicklungsarbeit zu forcieren und dahingehend neue Innovationen zu realisieren und neuartige Technologien zu adaptieren. Das Unternehmen hatte zahlreiche Gelegenheiten, die Qualifikation seines Personals durch den Erwerb von Fachwissen aus der Kollaboration mit sachkundigen und erfahrenen Angestellten der Kunden zu verbessern.
- h. Neue Märkte betreten – In Anbetracht des Gewinnes neuer Kontakte und des Aufbaus neuer Netzwerke gestaltete sich die Zusammenarbeit mit namhaften Unternehmen äußerst vorteilhaft. Dadurch war es für das Unternehmen viel einfacher, Angebote an neue Kunden, im Wesentlichen nur große Unternehmen, zu unterbreiten und direkt Rückmeldungen zu erhalten. Aus der Zusammenarbeit mit global agierenden Unternehmen gewinnen Unternehmen mit beschränkten Ressourcen, wie es AMET es war, an Aufmerksamkeit und können somit weitere,

strategisch wichtige Kunden aufgrund der angebotenen Produkte und Kompetenzen akquirieren.

2. Mit dem Auftreten als Subunternehmen gingen wiederum auch einige Schwächen und damit verbunden Risiken einher, die nachfolgend erläutert werden:
 - a. Herstellung von arbeitsintensiven Produkten mit geringem Mehrwert – Zu dieser Produktparte zählten die mechanischen Artikel, wodurch das Unternehmen 50 Prozent des Umsatzes generierte. Obwohl die Verträge für die Produktion von mechanischen Artikeln für Stabilität sorgten, stellte dies keine vielversprechende Richtung hinsichtlich der Entwicklung dar. Umgekehrt hatten sich die Bestellungen für elektronische Geräte und Systeme (zum Beispiel Steuereinheiten für Operationstische oder Saunas) besser entwickelt als jene für Mechanikteile. Zudem waren sie von höherem Innovationsgehalt als die mechanischen Teile. Der Herstellungsprozess dieser Produkte war zudem zur Gänze in der Hand von AMET und schuf demnach höheren Mehrwert als jene, die entsprechend der Entwürfe der Partner gefertigt wurden, wie es im Rahmen mechanischer Teile der Fall war.
 - b. Starke Abhängigkeit von einem Auftraggeber – Das Unternehmen stand in starker Abhängigkeit hinsichtlich der Aufträge von Seiten eines Hauptkunden wie Landorb. Um dem entgegenzuwirken suchten sie permanent weitere Kunden für den Absatz ihrer mechanischen und elektronischen Geräte.
 - c. Mangel an unternehmerischen Herausforderungen – Die Popovs hatte den Erfolg der eigenen Produkte durchaus erkannt. Sie genossen die Achtung sowohl ihrer Kollegen, Produzenten und Distributoren als auch der Ärzte, die ihre elektrochirurgischen Geräte verwendeten. Vor diesem Hintergrund war die Idee als anonymer Hersteller von Artikeln aufzutreten keine wesentliche technologische Herausforderung und somit unattraktiv.
 - d. Ungewissheit – Den Einschätzungen der Unternehmer zufolge existierte ein nicht zu verachtendes Maß an Ungewissheit hinsichtlich der Option als Subunternehmen zu fungieren. Es bestand fortwährend das Risiko, dass die Kunden ihre Unterlieferanten, abhängig von der Marktsituation, wechseln würden. Die Popovs zogen ebenso die Tatsache in Betracht, dass sich die Industrie- und Handelspolitik in den vergangenen Jahren in westlichen

Unternehmen markant verändert hatte. Zu Zeiten als das Unternehmen gegründet wurde, suchten westliche Hersteller in erster Linie Unterlieferanten aus Osteuropa. Die Motivation dafür war hauptsächlich finanzieller Natur in Anbetracht billiger Arbeitskräfte. Mittlerweile hatte sich dies jedoch geändert, wodurch die Firmen aus westlichen Ländern nun mehr nach bulgarischen Partnern für den Handel suchten als in diese zu investieren.

Hinsichtlich der Gegenüberstellung der Vorteile und Risiken die mit Aktivität als Subunternehmen verbunden waren, realisierten die Unternehmer die beachtliche Rolle, die diese Ausgestaltungsvariante für die Entwicklung ihres Unternehmens gespielt hatte. Jedoch waren sie der Meinung ein ausreichendes Niveau an Erfahrung und Vertrauen gesammelt zu haben um etwas Höheres zu erreichen. Aus diesem Grund mussten sie nun entscheiden, ob man AMET zu einem zuverlässigen und unersetzlichen Unterlieferanten machte, im Rahmen dessen neue Auftraggeber gesucht werden mussten oder ob man in die Entwicklung und Produktion der eigenen Produkte investierte.

Geschäftsmodell 2: Produktion und direkter Verkauf von intern hergestellten Produkten

Das Alternativgeschäftsmodell hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens war die Produktion und der direkte Verkauf von intern entwickelten und hergestellten Produkten. Die zwei Produktgruppen, die das Unternehmen in der Lage war unabhängig zu produzieren und erfolgreich zu verkaufen, waren elektrochirurgische Geräte und Regler für Saunas. Eine weitere Überlegung war jene der Fokussierung auf die Herstellung medizinischer Geräte oder die Diversifikation und damit einhergehend weitere nachgefragte Elektronikprodukte wie Regler für Saunas ins Portfolio aufzunehmen.

Die Idee einer internen Entwicklung von Produkten auf einer größeren Skala basierte auf dem Wunsch nach Unabhängigkeit und höheren Gewinnen. Die AMET GmbH hatte sich einen Status als bedeutender Unterlieferant für große Unternehmen erarbeitet. Dies ermöglichte dem Unternehmen Mitspracherecht im Rahmen der Festlegung der Bedingungen für die Kooperationen mit Auftraggebern. Jedoch waren die Unternehmer aufgrund der Unfähigkeit ihre eigenen Produktionspläne umzusetzen frustriert, da sie

den Vorgaben und Prioritäten der Auftraggeber letztlich gerecht werden mussten. Zudem waren die bulgarischen Fachkräfte durch das bisherige Geschäftsmodell nicht in der Lage ihr kreatives Potential zu zeigen. Die Produktion und Distribution der eigenen Produkte würden den Unternehmern ermöglichen das Unternehmen entsprechend ihrer kreativen Pläne zu entwickeln. Zudem würde die Zufriedenheit steigen und hoffentlich fulminante Gewinne erzielt werden.

Die Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung dieser Option waren wie folgt:

1. Bedeutsamkeit technologischer und Managererfahrung im Rahmen der Herstellung und dem Verkauf von elektronischen Produkten – Die AMET GmbH hatte bereits ein eigenes Markenzeichen für die elektrochirurgischen Produkte. Das Unternehmen stellte diese Produkte seit der Unternehmensgründung her und verfügte über solide Erfahrungswerte, Know-how sowie materielle und personelle Vermögenswerte. Die Fachleute der AMET GmbH entwickelten und produzierten diese Geräte unabhängig und hatten sich auf dem nationalen Markt etabliert. Obwohl sich der bulgarische Markt als klein klassifizierte (AMET verkaufte 30 Stück pro Jahr) war dieser relativ sicher, wodurch stetige Einnahmen für das Unternehmen sichergestellt waren. Auf Basis des Joint Venture mit Bertberg gestaltete sich der Verkauf ihrer Geräte auch im Ausland durchaus profitabel. Zuvor hatte Bertberg jährlich etwa 1.000 elektrochirurgische Geräte auf dem europäischen Markt verkauft. Demnach war die Produktion aufgrund des Wachstumspotentials in Anbetracht des Absatzes dieser Produkte besonders attraktiv. Die Saunaregler wiederum waren einfachere Geräte, die einige Jahre später zu Diversifikationszwecken und zur Optimierung der Produktionskapazität entwickelt und ins Produktportfolio integriert wurden.
2. Existenz eines großen und wachsenden Marktes für elektrochirurgische Geräte – Die Technologie der Elektrochirurgie bestand seit mehr als 100 Jahren. Jedoch begann die Produktion in größerem Ausmaß erst nach dem zweiten Weltkrieg. Zu dieser Zeit waren die Produkte viel größer und weniger funktionell als es heute der Fall war. Dennoch wurden fortwährend zahlreiche Verbesserungen realisiert. Dabei wurde von jeder weiterentwickelten Generation erwartet, neue und eminent erforderliche

Anforderungen hinsichtlich permanent anspruchsvollerer chirurgischer Praktiken zu erfüllen. Die Popov-Familie wusste, dass es in diesem Bereich nach wie vor Potential für Verbesserungen gab und dass jedes Unternehmen, welches die in der Lage war die stetig sich ändernden Anforderungen zu erfüllen respektive technologisch umzusetzen, eine sichere Zukunft in diesem Bereich hatte. Elektronische Regler für Saunas waren ein ebenfalls stark nachgefragtes Produkt. Dies war auf den wachsenden Markt für Saunas sowohl in Sport- und Freizeiteinrichtungen als auch in privaten Haushalten zurückzuführen.

Die Popov-Familie musste die oben genannten Möglichkeiten mit den Problematiken und Risiken in Anbetracht der Eigenproduktion sowie -distribution abwägen:

1. In erster Linie würde der Schritt in Richtung unabhängiger Produktion und Distribution beträchtliche Investitionen erfordern, wodurch Erträge jedoch nicht garantiert waren. Die Höhe der Investitionen wurde kalkuliert, worauf die Popovs einen exakten Plan hinsichtlich der Kosten, des Zeitraums und der technischen Schwierigkeiten hatten, die sich ergeben konnten. Die elektrochirurgischen Geräte waren zu diesem Zeitpunkt ein wenig veraltet, weshalb in die Einführung einer neuen Produktlinie elektrochirurgischer Geräte investiert werden musste. AMET musste die gesamte Entwicklung, die Produktion und den ganzen Verkauf vornehmlich aus eigenen finanziellen Ressourcen finanzieren. Die Entwicklung der neuen Generation würde etwa 1,5 Jahre dauern und den Einsatz aller vier Spezialisten der F&E-Abteilung erfordern. Anschließend war eine Zertifizierung des neuen Produkts unabdingbar im Rahmen derer das Produkt diversen Tests zu unterziehen war um internationalen Standards zu entsprechen. Die Zertifizierung und damit einhergehend die klinischen Tests würden ein weiteres Jahr dauern.

Der Ablauf hinsichtlich der Saunaregler gestaltete sich ähnlich. Es waren geringere Investitionen und weniger Zeit von Nöten, da die Entwicklung und Produktion von neuen Produkten nur schrittweise Innovationen in den bestehenden Geräten erforderte und diese bereits zu Zeiten als Subunternehmen produziert wurden. Jedoch mussten die Geräte in Sachen Design umgestaltet werden um vermarktet werden zu können, während die funktionellen und technischen Feinheiten bestehen

blieben. Demnach entstünden hauptsächlich Kosten für die Umgestaltung sowie für notwendige Tests. Allerdings würde dies mehr als ein Jahr dauern.

Die Schätzungen zeigten, dass die für die elektrochirurgischen Geräte erforderliche Investition etwa 150.000 Euro und für die Saunaregler etwa 75.000 Euro betrug. Diese finanziellen Mittel mussten in Anbetracht der Fälligkeit der anfallenden Löhne für die Spezialisten und Kosten für Materialien zur Produktion des Prototyps, der obligatorischen Zertifizierung sowie der Marktforschung, verteilt werden.

2. Mangel an Erfahrung im Geschäftsumfeld – Obwohl das Unternehmen über viele Jahre hinweg High-Tech-Produkte produzierte, waren sie nie wirklich mit Wettbewerbern in Konkurrenz gestanden. Dies resultierte aus der Kooperation mit namhaften ausländischen Partnern, wodurch sie im Inland eine hohe Marktmacht besaßen. Jedoch wussten sie, dass der Konkurrenzkampf mittlerweile intensiv geworden war. Die Wettbewerber schlossen etablierte Namen von großen Unternehmen ein, deren Angebotsspektrum eine breite Palette an elektronischen Produkten abdeckte. Andere wiederum waren hoch spezialisiert und demnach von den Kunden leicht zu identifizieren. Die dritte Gruppe charakterisierte sich durch neu gegründete Unternehmen, die vierte durch potentielle Einsteiger. Die Wettbewerber in den letzten beiden Kategorien waren schwer zu identifizieren. Information über diese Unternehmen konnten nur auf speziellen Messen gesammelt werden. Die Postrovs waren sich darüber im Klaren, dass die problematischsten Wettbewerber in ihrem Fall jene Unternehmen darstellten, welche durch die ehemaligen Angestellten der großen Unternehmen dieser Branche gegründet worden waren. Die Hauptproduzenten, welche in dieser Zeit um den europäischen Markt kämpften, waren amerikanische und deutsche Unternehmen (wie Valleylab, ERBE, KLS Martin Group), während den Markt für Saunaregler finnische, schwedische und deutsche Firmen (wie Havaria, Tylö, EOS) dominierten. Unter all diesen Wettbewerbern musste sich die AMET GmbH positionieren.
3. Schwierigkeiten hinsichtlich Marktanteil und Distribution – Aus ihrer langjährigen unternehmerischen Erfahrung wussten die Popovs, dass ein gutes Produkt mit all den

erforderlichen Zertifizierungen allein nicht ausreichte. Besonders für ein bulgarisches Unternehmen war es nicht leicht auf dem europäischen Markt Fuß zu fassen, da dieser aufgrund etablierter Hersteller gesättigt war. So sehr sich die Popovs wünschten ihr Produkt zu vermarkten und künftig unabhängig zu vertreiben, waren sie sich dennoch darüber im Klaren, dass es an Ressourcen und Kapazitäten mangelte. Um so viele Kunden wie möglich erreichen zu können benötigten sie Kooperationen mit Unternehmen, die über ein europaweites oder gar globales Vertriebsnetz verfügten. Ihre früheren Erfahrungen bestätigten diese Annahme. Bis vor einem Jahr hatte Bertberg die elektrochirurgischen Geräte auf dem europäischen Markt vertrieben. Der Verkaufspreis der unterschiedlichen Gerätetypen reichte von 1.500 bis 5.000 Euro. Das Unternehmen war in der Lage etwa 1.000 Stück pro Jahr zu verkaufen.

Selbige Sorge bestand hinsichtlich der Saunaregler. Der derzeit größte Kunde für Saunaregler war Landorb. Das Unternehmen führte mehrere Produktgruppen zum Bau von Saunakabinenbau im Sortiment, die für den europäischen Markt bestimmt waren. Einige wurden zu dem bulgarischen Unternehmen ausgelagert, während Landorb für das Marketing und die Distribution verantwortlich zeichnete. Landorb war in Bezug auf das Absatzvolumen das drittgrößte Unternehmen auf dem europäischen Markt. Landorb bezog jährlich zwischen 8.000 und 10.000 Artikel von AMET, was einen Umsatz von etwa 450.000 bis 480.000 Euro ausmachte. Jedoch würden sich die Gegebenheiten in naher Zukunft ändern, da Landorb den Entschluss gefasst hatte die Branche zu verlassen und die gesamte Fertigungsstraße zu verkaufen.

Für die Popovs illustrierten all diese Fakten, dass die optimalste Option hinsichtlich des Verkaufs und der Distribution der neuen Produkte das Ausmachen eines ausländischen Unternehmens darstellte, durch welchen die Erschließung von Märkten bewerkstelligt werden konnte. Dementsprechende Partner im Ausland zu finden stellte besonders im Markt für elektrochirurgische Geräte keine leichte Aufgabe dar. Aus ihrer Erfahrung wussten die Popovs, dass der Distributor auf dem Markt für medizinisches Equipment und Instrumentarium bekannt und in der Lage sein musste eine große Menge an Geräten

abzusetzen. Der Prozess des Aufbaus von gegenseitigem Vertrauen und einer gut funktionierenden Beziehung war ebenfalls sehr wichtig und zeitaufwendig. Im Wesentlichen verlief der Aufbau einer Beziehung mit ausländischen Partnern sehr schleppend und problematisch. Jedoch glaubten die Unternehmer, dass sich dies ab dem Zeitpunkt der Etablierung auszahlen würde.

Zusammenfassung

Bis vor kurzem war das Unternehmen in einem Joint Venture mit einem deutschen Unternehmen und beschäftigte derzeit 60 Mitarbeiter. Die Hauptaktivität stellte die Herstellung elektronischer und mechanischer Produkte für den Markt medizinischer Equipments und Instrumentariums dar. Einige Produkte wurden intern entwickelt, während der größere Teil aus der Aktivität als Subunternehmen realisiert wurde. Für nahezu zwei Jahre war das Unternehmen unabhängig und in gänzlich bulgarischem Eigentum. Nun musste aber von Seiten der Unternehmerfamilie Popov eine Entscheidung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens getroffen werden. Dabei kam entweder die Beibehaltung des Geschäftsmodells wie bisher oder die Investition in die Diversifikation in Anbetracht mehrerer Produkte und dem Verkauf unter eigener Handelsmarke in Betracht. Beide Optionen hatten Vor- und Nachteile. Die Unternehmer hatten sie bereits gegenübergestellt und evaluiert. Zwar war das Unternehmen im Stande eine Kombination beider Geschäftsmodelle weiter zu verfolgen – eine eigene Produktion und das Fungieren als Subunternehmen – jedoch waren die Popovs der Überzeugung eine Entscheidung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung treffen zu müssen. Somit waren nun folgende Fragen zu beantworten: “Welches Geschäftsmodell soll das Unternehmen voranbringen? Und welche der beiden Optionen erfordert höhere Investitionen hinsichtlich zeitlicher und finanzieller Ressourcen?” Mit anderen Worten mussten die Unternehmer entscheiden, ob man alles in der Macht stehende tat, um das Unternehmen zu einem zuverlässigen und kaum ersetzbaren Unterlieferanten zu machen oder in die Entwicklung und den Absatz ihrer eigenen Produkte zu investieren.

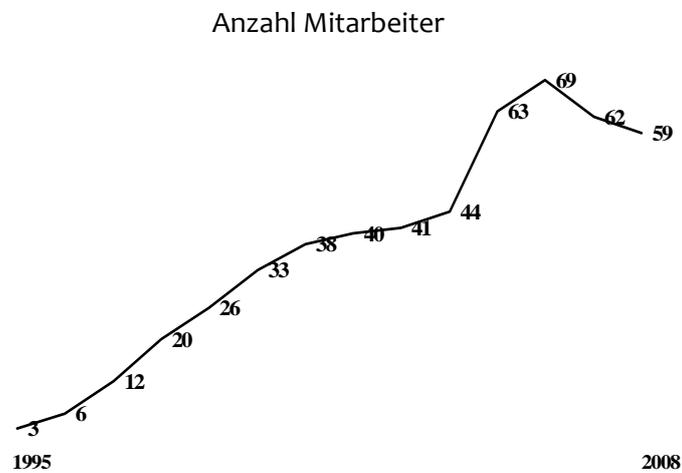
Anhang 1 Lichtanlage für Operationssäle



Anhang 2 Operationstische mit elektronischer Steuereinheit



Anhang 3 Wachstum des Unternehmens



Anhang 4 AMET's Produkte

Ein Bestandteil der ersten Generation elektrochirurgischer Geräte



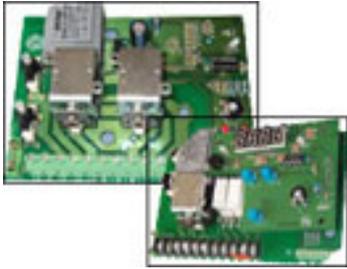
Elektrochirurgisches Gerät "ELEKTROTOM® 620" 200 W

Das wertvollste Produkt im Produktportfolio



Argon Plasma - Gerät zu Gerinnungsmittelinjektion (in Kombination mit einer elektrochirurgischen Steuereinheit)

Anhang 5 Produktion als Subunternehmen



Mikroprozessoren
der Regler für Saunas



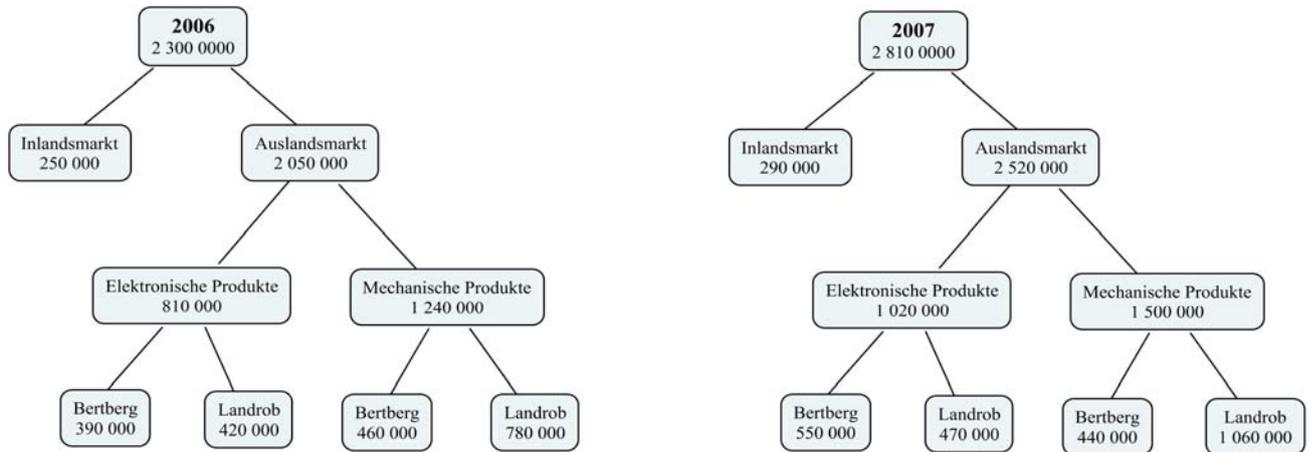
Mikroprozessoren
Steuereinheiten für Operationstische



Mechanische Einzelteile

Anhang 6

Umsatz der AMET GmbH in den Jahren 2006 und 2007 (Euro)



Inlandmarkt: AMET's elektrochirurgische Geräte und Produkte von ausländischen Partnern (als offizieller Repräsentant)

Produkte für Bertberg: Operationstischsteuereinheiten, Schalteinheiten für die Stromversorgungen
Operationsleuchten, mechanische Einzelteile für Halterungen der Leuchten in
Operationssälen

Produkte für Landrob: Saunaregler, mechanische Einzelteile für Halterungen der Leuchten in
Operationssälen

Anhang 7

Zeithorizont der Ereignisse

1993	Erfindung eines elektrochirurgischen Geräts
1995	Joint Venture zwischen dem bulgarischen und deutschen Unternehmen
1996 – 2006	Produktion und Verkauf von elektrochirurgischen Geräten auf dem europäischen Markt
1996 –	Produktion und Verkauf von elektrochirurgischen Geräten auf dem bulgarischen Markt
1996 – 1997	Auslagerung von mechanischen Einzelteilen von Bertberg's Produktion
1997 – 2008	Produktion von mechanischen Einzelteilen für die Halterungen der Leuchten in Operationssälen– für Bertberg
1997 –	Implementierung innovativer Aktivitäten – eigene und jede die für die Auftraggeber benötigt wurden
1997	Entwicklung des Argon Plasma - Gerät zur Gerinnungsmittelinjektion
1998 –	Produktion mechanischer Einzelteile für Halterungen der Leuchten in Operationssälen und anderen medizinischen Equipments – für Landorb
2000 –	Entwicklung und Produktion von Operationstischsteuereinheiten für Bertberg
2002 – 2007	Entwicklung und Produktion von Saunareglern für Landorb
2006	Aufgabe des Joint Venture und Umfirmierung zu AMET GmbH
2006 – 2008	Zusammenarbeit mit bestehenden Partnern – überwiegend mit Bertberg und Landorb
2008	Überlegung der zukünftigen Entwicklung des Unternehmen