

Ulm, den 11.12.2013

## Exkursion zur HARTMANN AG



Inkontinenz ist eine heutzutage weit verbreitete Schwäche im Alter. Ungern angesprochen und trotzdem häufig präsent sind allein in Deutschland fast 5 Millionen Menschen davon betroffen. Der bekannteste deutsche Hersteller für sog. „Inkontinenz-Windeln“, also die den Windeln für kleine Kinder ähnelnden Einlagen für Erwachsene, ist die HARTMANN AG. Bekannt wurde sie ursprünglich durch die deutschlandweit erste Großproduktion von Verbandsstoffen, die Inkontinenzsparte und viele weitere kamen erst später hinzu. Damit war das von Ludwig von Hartmann gegründete Unternehmen, das als eine der ersten großen Baumwollproduktionsstätten in Baden-Württemberg anfang, der Vorreiter in Deutschland für diesen Markt. Seit dem Gründungsdatum 1818 liegt die Firmenzentrale der HARTMANN AG in Heidenheim, die unser Kurs am 11.11.2013 besuchen durfte. Durch den Erfolg damals konnte HARTMANN seinen Erfolg weiter ausbauen, durch stetiges Wachstum und Übernahme von anderen Firmen konnte so das Produktportfolio immer weiter erweitert werden. Heute ist das Unternehmen in der ganzen Welt als Anbieter von Medizin- und Hygieneprodukten bekannt. Allein in Deutschland gehören 3 Betriebe, 4 Logistikzentren und 5 Inlandstöchter zu der Aktiengesellschaft. Diese 5 Inlandstöchter sind zwar eigenständige Firmen, gehören aber trotzdem zu HARTMANN. Weltweit beläuft sich die Zahl der Niederlassungen auf 25 in insgesamt 35 Ländern, die meisten davon befinden sich in Europa, wo auch der größte Absatzmarkt des Unternehmens liegt. Insgesamt erwirtschaftet werden 45% des Gesamtumsatzes in Europa, 33% in Deutschland, 4% in den USA und 8% in restlichen Ländern auf der ganzen Welt. Dazu tragen die weltweit 10.220 Mitarbeiter bei, von denen allein ca. 4000 in Deutschland tätig sind ( Stand: 2012 ).

HARTMANN bildet ca. 100 Azubis und Studenten weltweit im Jahr aus, davon werden 30-40 in Heidenheim auf ihr zukünftiges Berufsleben bei HARTMANN vorbereitet. Denn die Übernahmequote der jungen Menschen liegt bei 88%. Das Unternehmen bildet in Fächern wie BWL, Industrie, Handel, Logistik und Medientechnische Wissenschaften aus. Natürlich kann man auch seinen Bachelor of Science machen. Die Ausbildung bzw. das Studium dauert 3 Jahre. Um ein Duales Studium oder eine Ausbildung zu bekommen, kann man sich bis zum 30. September online bei HARTMANN bewerben. Jedoch sollte man Fachkompetenz, Eigeninitiative, Teamfähigkeit und weitere „Soft Skills“ besitzen, um erfolgreich zu sein. Wenn die Bewerbung und das Zeugnis gut sind, dann muss man sein Wissen in einem Online-Test zeigen, und sofern dieser Test gut ausfällt, wird man von HARTMANN zu einem weiteren Test vor Ort eingeladen. Im Unternehmen müssen sich die Bewerber einem weiteren Test unterziehen, danach besucht man das Assessment Center. Hier finden Gruppendiskussionen, Englisch-Tests und Kurzinterviews statt, um den Bewerber besser kennenzulernen. Wenn dann der Eindruck und das Fachwissen des Bewerbers als gut empfunden werden, wird man zu einem zweiten Vorstellungsgespräch eingeladen, bei dem sich entscheidet, ob man die Ausbildung oder das Studium bekommt. Laut HARTMANN lässt die Qualität und Vorbereitung auf die Bewerbungen und Tests nach, deshalb sollte man sich schon früh informieren. HARTMANN besitzt 50 Ausbildungsbeauftragte, welche für die Azubis und Studenten die Mentoren sind.

Nach dem Eintreffen in der Firmenzentrale bekamen wir in der ersten Hälfte des Tages in mehreren lehrreichen Vorträgen das Ziel von HARTMANN vermittelt. Dieses ist es, den Kunden nicht nur einzelne Produkte, sondern ganze „Solutions“ anzubieten. Eine Solution bedeutet, dass z.B. das ganze Material für eine bestimmte Operation, wie eine Blinddarmoperation, in einem Paket komplett geliefert wird. Somit ist alles am richtigen Zeitpunkt zur Verfügung, außerdem können sich einzelne Bestandteile viel leichter austauschen lassen. Eine Solution umfasst aber nicht nur die automatische Lieferung der Produkte, sondern auch die Bestandsaufnahme und -prüfung bei den Kunden. Das Ergebnis davon sei es, dass es dem Patienten insgesamt besser gehe und dass mehr Zeit für den Patienten und weniger für den Einkauf der Medizinprodukte verwendet werden kann.

Der Verkauf von OP- und Medizinprodukten steht dabei aber nur an zweiter Stelle, den größten Teil des Umsatzes erzielt HARTMANN mit Inkontinenzprodukten, die 36% des Gewinns ausmachen. Danach folgen das sog. „Wundmanagement“ mit 27%, das „Infektionsmanagement“ mit 21% und letztendlich alle anderen Produkte, die nicht unter diese Einteilung fallen, mit 16%. Gerade der Infektionsmanagement-Markt bringt große Chancen, er hat sich in den letzten Jahren deutlich weiter entwickelt. Das kommt unter anderem durch die allgemeine Veränderung der Gesundheitsmärkte: Die globale Gesundheit wächst stetig, die Menschen leben länger. Deshalb ist eine gute Marketingstrategie der wichtigste Weg um einen möglichst großen Absatz zu erzielen. Da die Hauptkunden von HARTMANN zum größten Teil Krankenhäuser und Apotheken ausmachen, werden dort spezielle Fachberater eingesetzt. Sie sind ausgebildete Fachkräfte, die die Ärzte und Chirurgen direkt im OP beraten können. Dadurch kann HARTMANN eine speziell an die Bedürfnisse jedes Kunden angepasste Produktpalette anbieten. Durch diese Spezialisierung auf die Professionellen Kunden ist es auch nicht nötig, Werbung für die eigenen Produkte zu machen. Konkurrenz hat das Unternehmen dabei auch wenig zu befürchten, sie sind das einzige Deutschlandweit das solche maßgeschneiderten „Solutions“ für Gesundheit anbietet. Deshalb finden sich die Konkurrenten eher in den einzelnen Bereichen, wie der Inkontinenz, in der es mehrere Anbieter für Inkontinenzwindeln gibt.

In der Mittagspause gab es für jeden ein kostenloses Gericht samt Getränk und Dessert in der firmeninternen Kantine, bei dem es für jeden Geschmack die richtige kulinarische Solution gab. Anschließend wurde der Kurs in zwei Gruppen geteilt und jede Gruppe bekam die gleiche Aufgabe: Man sollte anhand mehrerer vorgegebenen Karten mit Begriffen – wie z.B. Vertrieb, Marketing oder Lieferanten – den Weg der Bestellung innerhalb des Unternehmens bis hin zur letztendlichen Auslieferung darstellen. Dabei blieb es jeder Gruppe selbst überlassen, wie sie ihre Darstellung gestalten wollte. Nach einer knappen Stunde durften beide Gruppen ihr Resultat präsentieren, anschließend wurde die Musterlösung aufgelegt. Besonders zur Geltung kam dabei, dass für HARTMANN der Kunde mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt



steht. Nach diesen Bedürfnissen richtet sich das Unternehmen, anstatt die Kunden von den bereits vorgegebenen Produkten zu Überzeugen ( → Kundenorientierung ). Das ist möglich durch die Verbesserung des Marketingplans, u.a. durch Telefonanrufe bei den Kunden, die dem Unternehmen direktes Feedback geben können. Falls der Plan falsch ausgelegt würde, könnten sowohl Kunden als auch Mitarbeiter zur Konkurrenz wechseln, wenn ihre Bedürfnisse nicht gedeckt werden.

In der zweiten Hälfte des Nachmittags bekamen wir einen Vortrag von Dr. Wolfgang Neumann, einem der 5 Vorstandsvorsitzenden der HARTMANN AG, zur Globalisierung und den Chancen, die er für das Unternehmen in ihr sieht. Dr. Neumann selbst wurde 1963 im Hamburg geboren und war zwei Jahre bei der Bundeswehr, bevor er im Alter von 23 Jahren ein BWL-Studium in München absolvierte. 1994 folgte seine Promotion bei der Robert Bosch GmbH, anschließend war er fünf Jahre bei Procter & Gamble in Schwalbach tätig. Sein Angebot von HARTMANN bekam er im Jahr 2000 als Leiter der Materialwirtschaft, 2004 stieg er zum Leiter des Marketings auf, 2012 wurde er Leiter der Wundbehandlung. Seit diesem Jahr ist er zusätzlich noch für zwei andere Bereiche verantwortlich, womit er nun als Chief Medical Officer ( CMO ) die Geschäftsbereiche Wundmanagement, Infection Preventing und Medical Sourcing Commodities leitet. Des weiteren ist er verantwortlich für die Unternehmensentwicklung, die Strategische Entwicklung, die Marktaktivitäten in China und im Export sowie die Tochtergesellschaften KOB und Sanimed. Damit hat er alle wichtigen strategischen Funktionen des Unternehmens inne.



Für Herrn Dr. Neumann ist die Globalisierung besonders wichtig. Seiner Meinung nach hat heute alles Auswirkungen, die wiederum Möglichkeiten bieten können. Dabei ist es für ihn besonders wichtig, ständig im globalen Wettbewerb aktiv zu sein. Als Beispiel führte er den deutschen Fernsehgerätehersteller Grundig an, der die globale Konkurrenz aus den Augen verlor und unterging. Des weiteren ist es auch wichtig, Verständnis über das Geschehen zu haben, d.h. man muss verstehen und damit deuten können, was vor sich geht. Für das Unternehmen bedeutet das, dass man „das was man hat für die beste nachhaltige Entwicklung einsetzen“ muss. Das bedeutet aber auch, immer „open-minded“, also offen für neues zu sein, und sich nicht nur auf regionale und nationale Standards zu beschränken. „Man muss die Chancen in allem sehen“, so Dr. Neumann weiter. Denn Chancen bewirken Veränderung, wenn sie genutzt werden. Und das Überleben einer Firma im globalen Wettbewerb heißt: Verändern, sich anpassen. Das daraus resultierende Wachstum verspricht auch eine größere Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung des Kunden. Sparen sieht Herr Dr. Neumann deshalb eher als kritisch, denn Sparen kann keinen Gewinn herbeiführen. Nur durch einen höheren Gewinn lassen sich die Fixkosten langfristig reduzieren.

Globalisierung zu nutzen heißt aber auch, den Absatzmarkt auszuweiten. HARTMANN kann im Moment die meisten Produkte in Deutschland, der Schweiz und in Österreich absetzen. Das birgt aber ein besonderes Risiko, wenn in einem dieser Länder die Nachfrage zurückgehen würde, hätte HARTMANN wenig Chancen dieses Defizit in den beiden anderen Ländern auszugleichen. Deswegen ist es für Dr. Neumann besonders wichtig, das Angebot auf den Rest der Welt auszuweiten. Der Austausch mit anderen

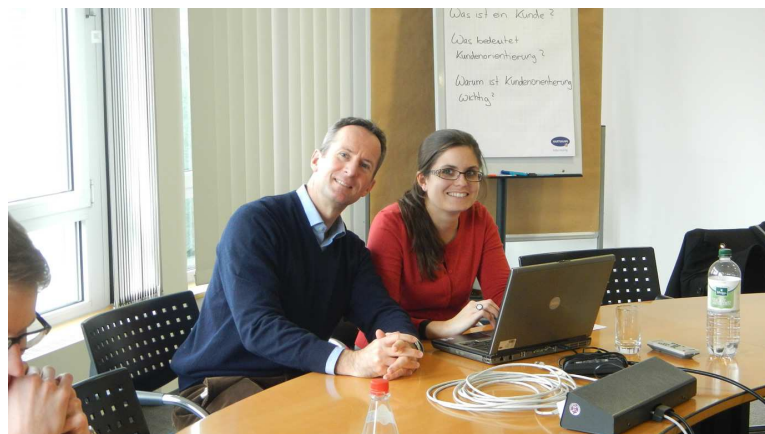
Ländern kann dabei sogar helfen, durch gegenseitigen Austausch des Fachwissens ihren Lebensstandard zu verbessern.

Dabei ist es jedoch wichtig, sich von vorne herein gut die Länder auszusuchen, in denen man Handel treiben möchte, denn nicht alle Länder sind dafür geeignet. Allgemein sollte das Land gut entwickelt sein, was eine höhere Lebenserwartung der Einwohner verspricht. Die wirtschaftliche sowie politische Lage sollten stabil sein, es solle Freihandel herrschen, keine Handelsbarrieren geben und die Märkte sollten weitgehend liberalisiert sein. Für HARTMANN interessant ist dabei auch das Gesundheitssystem des Landes: wird viel darin investiert, hat das Unternehmen mehr Möglichkeiten, seine Solutions gewinnbringend zu verkaufen. Deshalb kam China vorerst nicht infrage, da dort wenig in ein nationales Gesundheitssystem investiert wird. Die Daten für eine solche Länderanalyse beinhalten also: das BIP, die Lebenserwartung der Bevölkerung, das Preisniveau und die Einkommensverteilung. Bei der Recherche muss man laut Dr. Neumann „Kreativität beweisen“, denn diese sind nicht immer leicht zu beschaffen. Mögliche Quellen könnten da sein: das Internet, lokale Analysen, die deutsche Handelskammer, Experteninterviews und ausländische Botschaften.

Ebenso wichtig ist aber auch eine Marktanalyse, auf dem die Produkte abgesetzt werden. Dabei sollte die Entwicklung der einzelnen Marktsegmente, eine Analyse der lokalen Konkurrenten, der Preis und zuletzt der Registrierungsprozess beachtet werden. Die Daten für diese Analyse stammen normalerweise aus Konkurrenzberichten, Marktuntersuchungen, öffentliche Informationen und Interviews mit Konsumenten, Experten, etc. Aber auch hier gilt wieder: Kreativität ist hilfreich.

Die Summe dieser Daten, die in einer abschließenden Analyse gesammelt werden, legen die Grundlage für eine spezielle, maßgeschneiderte Strategie. Dem folgt ein Finanzplan, der alle Kosten decken soll. Am Schluss steht die Entscheidungsfindung in der Führungsetage des Konzerns. Aktuell sind für HARTMANN besonders China, Angola, Brasilien, die USA, Indonesien und Polen interessant.

Zum Abschluss der Exkursion stand ein Besuch im Souvenirshop von HARTMANN an, bei dem besonders Herr Rath zuschlug.



Im Namen des Wirtschaftskurses von Herr Rath der JS II möchten wir uns an dieser Stelle bei der HARTMANN AG und besonders bei Herrn Dr. Wolfgang Neumann bedanken, die uns einen sehr detaillierten und interessanten Einblick in das Geschehen innerhalb eines Global Players wie HARTMANN ermöglicht haben.

Von Tim Spindler & Jan Hage, HGU - JS II - Wirtschaft bei Hr. Rath

