

INTERNATIONALISIERUNG DER DORMA GRUPPE — ACCESSING THE WORLD

Von Klaus Uhlenbruck, Bambi Douma, Georg Oschmann und Nicolas Kiepe

Juli 2013

Diese Fallstudie wurde von den Verfassern ausschließlich als Material für Klassendiskussionen erstellt. Die Verfasser beabsichtigen damit nicht einen effektiven und / oder ineffektiven Umgang mit Führungssituationen darzustellen. Namen, Daten und weitere sensible Informationen wurden möglicherweise aus Gründen der Vertraulichkeit verändert oder anonymisiert.

DORMA wurde 1908 in Ennepetal, Deutschland als Dörken & Mankel KG gegründet und produzierte ursprünglich Türscharniere und Rändelschrauben. Qualität war von Beginn an das bestimmende Prinzip: "Lieber für einen guten Preis das Beste liefern, statt die Abnehmer und den Verbraucher zu enttäuschen"¹ Mit diesem Prinzip entwickelte sich die Firma zu einem weltweit führenden Unternehmen in der Gebäudezugangsbranche mit Produkten in den Bereichen Türkontrollsysteme, automatische Schiebe- und Drehtüren, Glasmontage und Zubehör, elektronische Zugangskontrolle sowie bewegliche Wände. Heutzutage operiert DORMA international mit Tochtergesellschaften in mehr als 50 Ländern und erreichte im Geschäftsjahr 2011-12 erstmals einen Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro. Zudem ist das Unternehmen sehr profitabel (**Anhang 1**) und zählt folglich zu den "Hidden Champions des 21. Jahrhunderts"².

Trotz Rückschlägen im Zuge der 2008-09 Welt-Finanzkrise zeigt sich DORMA im Jahr 2012 bestens gerüstet für eine langfristige Wachstumsstrategie. Im Zuge einer konzernweiten Umstrukturierung von einem produkt- zu einem mehr kundenorientierten Managementansatz wurde Thomas Wagner 2010 als DORMAs neuer CEO ernannt. Das neue Management-Team änderte die Organisation von einer Produkt/Regionen-Matrix in eine rein regionale Struktur um, da Bau-Projekte von Natur aus lokal sind und zunehmend technische Lösungen anstatt alleinstehende Produkte erfordern. Dieser Paradigmenwechsel ist die Hauptsäule der "DORMA 2020" Strategie, die unter anderem zum Ziel hat, bis zum Jahr 2020 die globale Präsenz auf 80 Länder auszuweiten und den Umsatz sowie die Profitabilität zu verdoppeln. Für ein Unternehmen wie DORMA, das 1921 erstmals seine Produkte im Ausland vertrieb, ist die weitere internationale Expansion unweigerlich ein wichtiger Beitragsfaktor zum Erreichen solcher Ziele. Thomas Wagner muss nun entscheiden, welche Richtung diese Expansion nehmen soll.

¹ www.DORMA.com/de/de/ueber-DORMA/DORMA-gruppe/historie/index.html

² Simon, H. 2009. *Hidden champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown world market leaders*. New York: Springer.

Die DORMA Gruppe

Nach mehr als 100 Jahren Fokus auf Qualität und Kundenservice versteht sich DORMA als weltweiter Vertrauenspartner für Premium-Zugangslösungen und Dienstleistungen, die bessere Gebäude ermöglichen (**Anhang 2**). Das Unternehmen unterhält Produktionsstätten in Europa, Singapur, Malaysia und China sowie in Nord- und Südamerika, aber auch lokale Forschungs- und Entwicklungszentren in Deutschland, Indien, China und Singapur. Unter dem Slogan „Premium Access Solutions und Services“ bietet der Mittelständler mittlerweile eine komplette Bandbreite an Produkten in Form von integrierten Zugangslösungen oder ergänzenden Bauprodukten an (**Anhang 3**). Innerhalb dieser Produktpalette bleibt *Türtechnik* weiterhin das wichtigste Produktsegment, bestehend aus Türschließern, Türdrückern, Schlössern, Notausgangs-Kontrollsystemen sowie Panikbeschlägen. Diese Produkte werden durch den Beschlaghandel verkauft und hatten einen maßgeblichen Einfluss auf das internationale Ansehen der Marke DORMA. In den 70er Jahren begann DORMA verstärkt den Einstieg in das *Automatic*-Segment. Angeboten werden eine Reihe von Schwing-, Schiebe-, und Drehtüren sowie automatisch gesteuerte Glasschiebewände. Das Segment *Glas* beinhaltet Beschläge und Zubehör für Glastüren (Schiebe- und Drehtüren) sowie dekorative und strukturelle Glassysteme. Das Segment *Sicherheitstechnik/Zeit- und Zutrittskontrolle* beinhaltet Sicherheits- und Zugangskontroll-Produkte inklusive Notausgangssicherheit und Anwesenheits-Aufzeichnungs-Systeme. Diese Segmente bilden das Herz der Marke „DORMA“. Das Portfolio wird vervollständigt durch die Produktlinie *Raumtrennsysteme*, welche hauptsächlich aus beweglichen Wänden besteht, die von Großraumschiebewänden in Hallen und Auditorien bis zu Raumsystemen variieren.

Im Januar 2011 gab DORMA, basierend auf der neu gefassten DORMA 2020 Strategie, eine neue Management-Struktur bekannt. In ihrem Kernpunkt beruht diese auf einem aus 14 Mitgliedern bestehendes Internationales Leitungsgremium, welches über globale Strategien, Initiativen und Programme entscheidet, diese koordiniert und ausrichtet. Zusätzlich fördert es den Austausch von Benchmarks und Best Practice-Methoden zwischen den fünf Vertriebsregionen, die eigene Gewinn- und Verlustverantwortung tragen. Diese Vertriebsstruktur setzt sich zusammen aus den „*Areas*“ *Amerika, Asien-Pazifik & Australien, Deutschland, Südeuropa & Mittlerer Osten & Afrika* sowie *Nord- & Osteuropa*. Jede Region trägt in etwa gleichen Anteilen zum weltweiten Gesamtumsatz von DORMA bei (**Anhang 4, 5**). Obwohl DORMA bereits innerhalb von 20 Jahren nach seiner Gründung damit begann ins Ausland zu exportieren, wurde es erst so richtig ein internationales Unternehmen, als 1977 Vertriebsorganisationen in Frankreich und Großbritannien sowie 1978 eine Produktionsstätte in Singapur eröffnet wurden. Speziell die Singapur-Investition überzeugte die Unternehmensführung von der Möglichkeit hohe Qualität im Ausland zu geringeren Kosten,

verglichen mit Deutschland, zu produzieren. Zusätzlich bot der Standort Singapur Zugang zum großen asiatischen Absatzmarkt.

Seitdem expandierte DORMA in mehr als 50 Länder weltweit (**Anhang 6**). Der Eintritt in Entwicklungs- und Schwellenländer wird grundsätzlich mit höheren Kosten und Risiken assoziiert als ein vergleichbarer Eintritt in entwickelte Länder. Gründe hierfür sind größere kulturelle Differenzen, Mangel an qualifiziertem Personal sowie herausfordernde lokale Geschäftseinstellungen und -praktiken³. Während sich die weltweite Expansion hauptsächlich als internes, organisches Wachstum gestaltete, tätigte DORMA vereinzelt auch Akquisitionen in Europa, den USA und anderen Regionen. Diese Akquisitionen wurden einerseits durchgeführt, um DORMAs Vertriebsposition in speziellen Ländern zu verbessern und andererseits, um das Produktportfolio zu erweitern (**Anhang 7**). Zudem wurde verstärkt die Produktentwicklung durch strategische Partnerschaften und Kooperationen gefördert. Ein Beispiel hierfür ist die jüngste Kooperation mit dem amerikanischen Unternehmen Brivo Systems, LLC, einem *software-as-a-service* (SaaS) Anbieter aus Bethesda im Bundesstaat Maryland spezialisiert auf SaaS-basierte Sicherheitsmanagement-Systeme für kommerzielle Gebäude.⁴

Mit mehr als drei Viertel der Umsätze aus dem Ausland kommend, zeigt sich DORMA stark international orientiert (**Anhang 8, 9**) so dass heutzutage alle Produkte für den globalen Markt produziert werden. Nichtsdestotrotz variieren die Marktanteile zwischen den einzelnen Ländern stark (**Anhang 10**). DORMAs internationale Expansion, neben der starken Markenidentität, wird oftmals als der nennenswerteste und größte Erfolg des Unternehmens bezeichnet.

Ein wichtiger Impuls für DORMAs Internationalisierung waren rechtliche Veränderungen in der Europäischen Union (EU) im Hinblick auf Brandschutz und -sicherheit. Diese steigerten die Nachfrage nach DORMA-Produkten in dessen traditionellen Märkten in einem starken Maße. Ein Grund für die Eröffnung des Werkes in Singapur war die dadurch entstehende Kapazität, um diese gesteigerte Nachfrage zu bedienen. Nichtsdestotrotz, Steuervorteile, die Möglichkeit zur besseren Lokalisierung von Produkten und vor allem die Tatsache, eine eigene Vertriebsorganisation in einem Auslandsmarkt zu haben, sind als Hauptmotive für die Internationalisierung in Form von Auslandsinvestitionen anzusehen.

DORMAs weltweite Führerschaft im Hinblick auf Qualität und Innovation ist der Hauptgrund für den internationalen Erfolg des Ennepetaler Unternehmens. Dort meint man besonders gut in der Lage zu sein, sich an lokale und kulturelle Bedingungen anzupassen, um letztendlich dem Kunden den besten Service zu bieten, egal an welchem Ort. Bei etablierten Auslandstöchtern

³ Interview mit Christoph Jacob, DORMA Area President Mediterranean, Middle East, Africa, 21.01.2013

⁴ DORMA Pressemitteilung, 24.02.2012

werden die Anpassungsfähigkeit an lokale Veränderungen im Hinblick auf die rechtliche Umgebung, Kunden und Wettbewerber sowie konstante Prozessoptimierung zur Kostenreduktion als Schlüssel zu langanhaltendem Erfolg im Gastland angesehen.⁵

Trotz allem behält der deutsche Heimatmarkt seine enorme Wichtigkeit für DORMA, sowohl im Hinblick auf Produktion und Entwicklung als auch bezüglich der Vertriebsperspektiven. Deutschland ist weltweit bekannt für exzellente Ingenieurskunst, die sich sowohl in der erstklassigen Produktion von Gütern widerspiegelt als auch in deren optimaler Installation. Deutsche Kunden fordern Produkte von Top-Qualität und sind bereit für diese zu zahlen. Die daraus entstehenden finanziellen Ressourcen können dann zur Finanzierung der Expansion verwendet werden. Für internationale Firmen war es von Vorteil, sich an die deutschen Industrienormen (DIN) zu halten, da diese fast überall in der Welt hochangesehen und akzeptiert wurden. Heutige Industriestandards, die DORMA und seine Wettbewerber beachten müssen im Hinblick auf Produktdesign sind die europäischen (EN) sowie die US-amerikanischen (ANSI) Standards.

In den letzten Jahren konnte DORMA einige nennenswerte Erfolge verzeichnen. Beispielsweise sind die Produkte des Unternehmens in mehr als 80 Prozent aller neu gebauten Flughäfen in Indien sowie in fast allen Standorten der großen Outsourcing-Gesellschaften⁶ dort zu finden. Außerdem war DORMA der führende Lieferant für Türschließer, Notausgangs-Produkte, Türdrücker und mehr für das weltweit höchste Gebäude, den Burj Khalifa in Dubai. Einige dieser Produkte wurden eigens für das Gebäude entworfen. Mit einem Wert von 5 Millionen Euro war dies das bisher größte Projekt von DORMA. Das Unternehmen gewann das Auswahlverfahren im Wettbewerb gegen starke ausländische Konkurrenten basierend auf seinen Referenzen als lokal organisierter Gesamtanbieter von Produkten, Systemen und Dienstleistungen.⁷ Exakt diese Präferenz von Kunden, Produkte aus einer Quelle zu beziehen, war ein Grund für DORMAs Reorganisation in eine regionale Struktur. Diese erlaubt es DORMA, sein komplettes Produktportfolio unter einer Marke und durch eine Kontaktstelle anzubieten.

Noch heute ist DORMA ein familiengeführtes Unternehmen. Die Anteilsrechte werden von nur drei Familienmitgliedern gehalten und kontrolliert: Karl-Rudolf Mankel, dem Enkel einer der Gründer, und ehemaliger Geschäftsführer des Unternehmens, sowie Stephanie und Christine Mankel, seinen zwei Töchtern. Rechtlich firmiert die DORMA Gruppe als DORMA Holding GmbH + Co. KGaA. Karl-Rudolf Mankel ist weiterhin Mitglied der Geschäftsführung als geschäftsführender Gesellschafter. Das DORMA Management glaubt, dass Familienbesitz und –führung Vorteile mit sich bringen. Die jahrelange Kombination aus Führung und

⁵ Interview mit D. Sichelschmidt, DORMA Area President Asia-Pacific & Australia, 21.01.2013.

⁶ Interview mit Christoph Jacob, DORMA Area President Mediterranean, Middle East, Africa, 21.01.2013.

⁷ Middle East Company News, 1/11/2007. DORMA in the Burj Dubai: major order jointly won with Hafele for the world's tallest building, p.1.

Firmeneigentum haben zu einer engen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und dem Management geführt. Außerdem bietet dies den Vorteil einer schnelleren Entscheidungsfindung. Ebenso ermöglicht beziehungsweise vereinfacht die Familienführung eine langfristige Perspektive und erlaubt Investitionen in Projekte, die erst in vielen Jahren Gewinne abwerfen mögen.

Die Gebäudezugangsindustrie

Es gibt nur wenige Industrien, zu denen die Aussage "global denken, lokal handeln" besser passt als zur Bauindustrie, unter die auch Gebäude-Zugangslösungen fallen. Ca. zehn Prozent des Baugewerbes involviert so große Projekte, dass sie auf globaler Ebene geplant werden. Dies bedeutet, dass alle involvierten Parteien (Architekten, Generalunternehmer, deren Zulieferer, etc.) global ausgesucht werden und in der Lage sein müssen, Projekte mit internationalem Umfang zu bearbeiten. Allerdings findet ein Großteil des Geschäfts, neben eben diesen Aushängeprojekten, auf städtischer, lokaler Ebene statt und somit letztendlich wie auch die Durchführung der Aushängeprojekte. Lokale Präsenz auf Stadtebene ist somit besonders wichtig für Unternehmen wie DORMA. Hinzu kommt, dass der Markt für große Bauprojekte durch Ausschreibungen und Angebote gekennzeichnet ist. Deshalb ist es für Zulieferer besonders wichtig, Teil eines Angebots durch einen Generalunternehmer zu werden.

Weitere Herausforderungen, denen die Industrie gegenübersteht, sind das langsame Wachstum sowie die zahlreichen Sparprogramme, derer sich die Regierungen von entwickelten Staaten zur Zeit bedienen. Bedingt dadurch, dass zahlreiche Großprojekte von Regierungen in Auftrag gegeben werden, wird das Wachstum in diesen Ländern weiterhin eingeschränkt. Deshalb setzen Baufirmen für die Zukunft auf die Schwellenländer, wo ein Großteil des Weltwirtschaftswachstums der nächsten 10 Jahre erwartet wird. Von den 20 größten Bauinvestorenländern sind 10 entwickelte Volkswirtschaften mit 2,6 Billionen und 10 aus Schwellenländern mit 2,9 Billionen Euro Gesamtinvestitionsvolumen. Während erwartet wird, dass erstere um 150 Prozent wachsen bis 2020, geht man bei den Schwellenländern von einem 2,5-fachen Anstieg auf 7,3 Billionen Euro im Gesamtbauvolumen aus.⁸ Trotz allem werden aktuelle Trends weiterhin auch in den entwickelten Märkten ein nachhaltiges Wachstum sicherstellen, wie zum Beispiel ökologische Bauweisen, die wachsende Bedeutung von Gebäudesicherheit, alternde Bevölkerungen und zunehmende Urbanisierung.

Ein weiteres Problem für einige Firmen in dieser Industrie, vor allem im Hinblick auf entwickelte Länder, ist der Marktzugang. Beispielsweise scheinen hohe Eintrittsbarrieren für ausländische Firmen den Eintritt in den japanischen Markt nahezu unmöglich zu machen. Unterschiedliche Industriestandards verstärken solche Eintrittsbarrieren zusätzlich. Zum Beispiel sind die

⁸ IMF World Economic Outlook; IHS Global Construction Outlook; Berechnungen der Autoren

sogenannten ANSI-Normen relevant für Bauprojekte in den USA, während in Deutschland und der gesamten Europäischen Union die DIN beziehungsweise EN-Normen angewandt werden. ANSI Baunormen haben einen anderen Fokus und machen es somit für europäische Firmen komplizierter, den US-Baumarkt mit ihrem bestehenden Produktportfolio zu beliefern. Zudem sind Hersteller von Gebäudezugangslösungen in den USA konzentrierter und deutlich weniger fragmentiert als es in Europa oder dem Rest der Welt der Fall ist, was zu hohen Eintrittsbarrieren für nicht-amerikanische Hersteller führt.⁹

Obwohl die Gebäudezugangsindustrie aus globaler Sicht als fragmentiert angesehen wird, gibt es einige nennenswerte und international aufgestellte Wettbewerber. Das größte Unternehmen im Markt ist die schwedische Firma Assa Abloy mit einem Anteil von ungefähr 13 Prozent in den weltweiten Märkten, gefolgt von Ingersoll-Rand, Stanley Black & Decker, DORMA und Kaba mit jeweils zwischen 3 und 4 Prozent Marktanteil.¹⁰ Weitere sieben Prozent des Marktes sind aufgeteilt unter den 10 nächst größeren Mitbewerbern. Die verbleibenden 67 Prozent Marktanteil verteilen sich auf mehr als 2000 Unternehmen weltweit.

Seit der Gründung 1994 hat sich Assa Abloy von einem regional aufgestellten Betrieb zu einem internationalen Konzern mit 43 000 Mitarbeitern, einem Umsatz von ungefähr SEK 47 Milliarden (ca. 5 Milliarden Euro), sowie Aktivitäten in mehr als 70 Ländern entwickelt. Fast die Hälfte der Umsätze wird in Europa, fast ein Drittel in Nordamerika erwirtschaftet. Ein Großteil des aggressiven Wachstums kam durch internationale Akquisitionen. Allein in 2012 schloss Assa Abloy 13 Übernahmen ab. Gleichzeitig arbeitet das Unternehmen sehr profitabel mit einem Nettogewinn von 605 Millionen Euro (ein Zuwachs von 11 Prozent zu 2011) und einer operativen Marge (EBIT) von 16,1 Prozent im vergangenen Jahr.¹¹ Verglichen mit privaten Mitbewerbern hat das börsennotierte Unternehmen Assa Abloy durch die Kapitalmärkte leichteren Zugang zu finanziellen Mitteln.

Mit einer Geschichte, die bis in das Jahr 1871 zurückreicht, ist Ingersoll-Rand ein amerikanisches, global aufgestelltes sowie diversifiziertes Industriekonglomerat, welches heutzutage seinen Hauptsitz in Dublin, Irland hält. 2011 beschäftigte der Konzern 52 000 Menschen und generierte Umsätze in einer Höhe von fast 15 Milliarden US-Dollar¹². Ingersoll-Rands Geschäftseinheit für Sicherheitstechnologie stellt Produkte wie Kontrollsysteme, Türschließer und Fluchttüren her, was das Unternehmen zu einem direkten Konkurrenten von DORMA macht. 2011 erwirtschaftete diese Geschäftseinheit Umsätze von 1,6 Milliarden US-

⁹ Interview mit Mario Dreismann, DORMA VP Group Marketing & Sales, 21.01.2013

¹⁰ DORMA Berechnungen basierend auf Assa Abloy, Ingersoll Rand und Stanley Black & Decker Geschäftsberichten, Kaba Investor Handbook, Frost & Sullivan Industry Research

¹¹ www.assaabloy.com. Profitabilitätswerte exkludieren Restrukturierung und einmalige Kosten

¹² www.company.ingersollrand.com

Dollar sowie einen operativen Gewinn von 332 Millionen US-Dollar¹³. Ähnlich zu Assa Abloy, expandiert das an der New York Stock Exchange notierte Unternehmen zu einem Großteil im Rahmen strategischer Akquisitionen.

Stanley Black & Decker, 1843 gegründet, ist ein US-amerikanisches und börsennotiertes Industrieunternehmen. Neben anderen Produkten, verkauft es Schlösser, Scharniere, Türen sowie grundsätzlich alles, was mit (Sicherheits-) Zugangslösungen zu tun hat. 2011 wurden mit 37 000 Mitarbeitern weltweit ein Umsatz von 10,4 Milliarden US-Dollar sowie ein Nettogewinn von 675 Millionen US-Dollar erwirtschaftet¹⁴. Stanley Black & Decker's Sicherheitsabteilung generierte einen Umsatz von 2,6 Milliarden US-Dollar. Seit 2007 hat sich dieser Bereich in seiner Größe verdoppelt¹⁵. Besonders seit 1937 und über alle Geschäftseinheiten hinweg verfolgt das Unternehmen eine aggressive Akquisitionsstrategie.

Kaba ist ein international tätiger Sicherheitstechnik-Konzern, dessen Aktien an der Schweizer Börse notiert sind. Das Unternehmen, das 1862 gegründet wurde, ist weltweit in mehr als 60 Ländern vertreten und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2011/12 mit 7 500 Mitarbeitern einen Umsatz von 950 Millionen Schweizer Franken (ca. 1 Milliarde US-Dollar)¹⁶. Der Bereich Kaba Access Control bietet eine ganze Reihe von Zugangskontrolllösungen und fokussiert sich, genau wie DORMA, auf das Premium-Segment. Kaba's Hauptabsatzmärkte sind Europa und Nordamerika, aber zunehmend auch die Region Asien-Pazifik¹⁷.

Unter den deutschen Wettbewerbern ist Gretsch-Unitas ein großer Hersteller und Lieferant von Fenster- und Türtechnologie, automatischen Eingangssystemen sowie Gebäudemanagement-Systemen¹⁸. Die Gruppe besteht aus mehr als 50 Produktions- und Vertriebsunternehmen in 35 Ländern. Mit einer Tradition von mehr als 100 Jahren (1907 gegründet) und 3 700 Mitarbeitern wies Gretsch-Unitas zuletzt einen Umsatz von 500 Millionen Euro (ca. 652 Millionen US-Dollar) aus¹⁹. Durch seine weltweite Marke BKS verkauft das Unternehmen Schlösser und Schlosssysteme sowie zahlreiche (automatische) Zugangs- und Kontrollsysteme²⁰.

Geze wurde 1863 in Deutschland gegründet und befindet sich noch immer in Familienbesitz. Das Unternehmen möchte einer der weltweit führenden Entwickler und Hersteller von Bausystemen für Türen, Fenster sowie Sicherheitstechnologie sein und bietet ein umfassendes Produktportfolio inklusive automatischer Türsysteme, Glassysteme und

¹³ www.company.ingersollrand.com. Finanzdaten des Bereichs für Sicherheitstechnologie

¹⁴ 2011 Stanley Black & Decker Geschäftsbericht

¹⁵ 2011 Stanley Black & Decker Geschäftsbericht

¹⁶ www.kaba.de. Unternehmensprofil

¹⁷ www.kaba.de. Unternehmensprofil

¹⁸ www.g-u.com. Unternehmensprofil

¹⁹ www.g-u.com. Unternehmensprofil

²⁰ www.g-u.com. Unternehmensprofil

Sicherheitstechnologie²¹. Im Geschäftsjahr 2011/12 erreichte der konsolidierte Umsatz eine Höhe von 326 Millionen Euro (ca. 445 Millionen US-Dollar) während im Durchschnitt 2 500 Mitarbeiter beschäftigt wurden²². Die Gruppe unterhält Tochtergesellschaften in 17 Ländern und Produktionsstätten in Deutschland, China und Serbien.

Chancen im globalen Baugewerbe

DORMA besitzt eine Reputation als Innovator der Branche. Vielversprechende Produktentwicklungen entstanden kürzlich im Bereich der magnetischen Türöffner sowie bei Schwing- und Drehtüren. Diese werden erheblich dazu beitragen, die im Rahmen der DORMA 2020 Strategie definierten und ambitionierten Ziele für Verkaufs- und Umsatzzahlen zu erreichen. Kaufentscheidungen werden jedoch auf lokaler Ebene im Zusammenhang mit spezifischen Bauprojekten getroffen. Deshalb plant DORMA die Anzahl seiner lokalen Stadtbüros, von denen es bisher 230 in den größten Städten der Welt gibt, signifikant zu erhöhen. DORMAs CEO, Thomas Wagner, basiert seine strategischen Entscheidungen bezüglich der für zusätzliche Standorte auszuwählenden Länder auf eine breit angelegte Datenanalyse von Marktinformationen.

Beim Versuch, die zukünftig besonders interessanten und wichtigen Länder zu identifizieren, schaut DORMA auf das Marktpotenzial, welches, neben anderen Indikatoren, auf dem Gesamtbauvolumen basiert. Von diesem Gesamtvolumen wird nur der für DORMA relevante Teil betrachtet und in die Analyse miteinbezogen. Beispielsweise ist ein Großteil des kommerziellen Bauvolumens für DORMA relevant, aber nur wenig vom Bauvolumen für Privathäuser. Von dem verbleibenden und grundsätzlich relevanten Bauvolumen wird sich nur ein gewisser Teil in dem von DORMA abgezielten Premium-Segment befinden. Reichere Länder haben strengere Industriestandards und mehr finanzielle Mittel, um Premiumprodukte zu kaufen. Basierend auf diesen Berechnungen befindet sich beispielsweise China, im Hinblick auf das Gesamtbauvolumen auf Platz 1, jedoch nur noch auf Platz 10 unter Berücksichtigung von DORMAs angepasstem und relevantem Bauvolumen. Bei Benutzung dieser Methodik und nach der Analyse diverser Marktentwicklungsvorhersagen zählen China, Frankreich, Deutschland, Japan, Russland, Großbritannien, die USA, sowie einige andere Länder zu DORMAs größten Zukunftsmärkten.²³

DORMAs Erfolg beim Erreichen der DORMA 2020-Ziele wird stark von der Auswahl der Länder abhängen, in die zukünftig expandiert werden soll. Marktpotenzial, wie oben thematisiert, ist ein, aber nicht das einzige Kriterium. Zugänglichkeit, die aktuelle Marktposition und genauso makroökonomische sowie demografische Daten sind wichtige Faktoren, die den

²¹ www.geze.com. Unternehmensprofil

²² www.geze.com. Unternehmensprofil

²³ Basierend auf DORMA Unternehmensdokumenten

Entscheidungsprozess über zukünftige Investitionen beeinflussen. Unter den oben genannten Ländern sind die USA die weltweit stärkste Volkswirtschaft mit einem Bruttoinlandsprodukt (BIP) von ungefähr 15 Billionen US-Dollar in 2011²⁴. Mit einem BIP pro Kopf von etwas mehr als 48 000 US-Dollar²⁵, werden die Vereinigten Staaten weiterhin Investitionen von Unternehmen aus vielen Industrien anziehen. Mit fünf von sechs Bürgern wohnhaft in städtischen Gegenden ist der Grad der Urbanisierung, ein weiterer hilfreicher demografischer Indikator für DORMA, sehr hoch. Großbritannien wies 2011 ein BIP von circa 2,4 Billionen US-Dollar sowie ein BIP pro Kopf von 36 500 US-Dollar auf.²⁶ Der Anteil der städtischen Bevölkerung soll in der absehbaren Zukunft den Erwartungen nach stabil bleiben.²⁷ Frankreich als Europa's zweitstärkste Volkswirtschaft zeigt ähnliche wirtschaftliche Statistiken wie Großbritannien. Im Jahr 2050 wird lediglich einer von acht Franzosen noch in ländlichen Gegenden wohnen²⁸.

Japan, ein weiteres entwickeltes Land mit signifikantem Marktpotenzial ist die zur Zeit weltweit drittgrößte Volkswirtschaft. Das BIP lag zuletzt bei 6 Billionen US-Dollar während das BIP pro Kopf fast an das von Großbritannien heranreichte. Der Anteil der Bevölkerung, die in ländlichen Gegenden lebt, wird voraussichtlich bis 2050 von etwas mehr als 10 Prozent heutzutage auf nur wenige verbleibende Prozent fallen²⁹. Jedoch wird der Eintritt in diesen Markt, bedingt durch seine hohen Eintrittsbarrieren, als extrem herausfordernd und zeitintensiv angesehen³⁰.

Für viele Unternehmen und Industrien ist und wird China unter den attraktivsten Märkten in den kommenden Jahren zu finden sein. 2011 lagen BIP mit 7,2 Billionen US-Dollar sowie das Wirtschaftswachstum mit 9,3 Prozent den meisten Industrienationen weit voraus³¹. Allerdings lag das BIP pro Kopf bei lediglich 8 400 US-Dollar³². Aktuell lebt immer noch mehr als die Hälfte der Bevölkerung in ländlichen Regionen des Landes. Bis 2050, wird dieser Anteil sich bis auf 25 Prozent reduziert haben³³.

Seit dem Fall des Eisernen Vorhangs in den späten 1980ern hat die Russische Föderation mehr und mehr Unternehmen sowie Investoren angezogen. Ökonomen sehen vor allem langfristig das Potenzial Russlands. 2011 betrug das BIP weniger als 2 Billionen US-Dollar und das BIP pro Kopf nicht einmal die Hälfte der jeweiligen Größe von Frankreich und Großbritannien³⁴. Trotz

²⁴ Vereinte Nationen

²⁵ Internationaler Währungsfonds

²⁶ Vereinte Nationen, Internationaler Währungsfonds

²⁷ Vereinte Nationen

²⁸ Vereinte Nationen

²⁹ Vereinte Nationen

³⁰ Simon, 2009

³¹ Weltbank

³² Internationaler Währungsfonds

³³ Vereinte Nationen

³⁴ Vereinte Nationen, Internationaler Währungsfonds

allem wächst die Wirtschaft jährlich mit 4,3 Prozent³⁵. Bis zum Jahr 2050, werden laut Vorhersagen 80 Prozent der Einwohner in städtischen Gebieten wohnen³⁶.

DORMAs Wachstum in den letzten Jahren sowie das erhebliche Marktpotenzial in der weltweiten Bau- und Serviceindustrie deuten darauf hin, dass sich das Unternehmen auf einem soliden Kurs in Richtung Erzielung der gesetzten Umsatzziele für 2020 befindet. Eine andere Herausforderung mag eher sein, profitabel zu wachsen, insbesondere weil DORMA im Rahmen diverser strategischer Initiativen sowohl internen als auch externen Problemen gegenübersteht. Diese treffen die Bereiche Personal, Innovation, Markenbild und Absatzausweitung. Die strukturellen und unternehmerischen Veränderungen, die kürzlich getroffen wurden, erfordern neben Anpassungen an fremde Kulturen auch veränderte Einstellungen innerhalb der weltweiten DORMA Gruppe. Hinzu kommt, dass der Beginn dieser Dekade von der europäischen Staatsschuldenkrise geprägt ist, die in den deutschen Nachbarländern zu einem Wachstumsstillstand geführt hat. Aus diesem Grund kann Wachstum dort nur durch das Gewinnen von zusätzlichen Marktanteilen realisiert werden. Bei Überlegungen bezüglich der weiteren internationalen Expansion werden deshalb besonders Gewinnauswirkungen von DORMAs Management miteinbezogen werden müssen.

³⁵ Internationaler Währungsfonds

³⁶ Vereinte Nationen

Anhang 1: DORMA – Finanzielle Entwicklung^a

In Millionen €	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07	2005/06	2004/05
Gewinn und Verlust								
Nettoumsatz	1 002	944	856	882	894	838	767	700
Bruttomarge vom Umsatz	404	389	339	339	354	331	304	270
EBITDA	115	91	92	93	99	98	86	77
EBITDA (in % vom Umsatz)	11.4	9.7	10.7	10.6	11.0	11.7	11.2	11
EBIT	80	61	54	58	66	64	53	45
EBIT (in % vom Umsatz)	8.0	6.5	6.3	6.6	7.4	7.7	6.9	6.5
Jahresüberschuss	61	41						
Anlagestruktur								
Anlagevermögen	318	359	298	202	247	250	240	242
Umlaufvermögen	587	506	542	551	499	472	447	415
Kapitalstruktur								
Eigenkapital	537	476	511	470	441	408	364	345
Eigenkapitalquote (%)	59.4	55.0	60.9	62.5	59.0	56.5	53.0	52.5
Verbindlichkeiten	367	389	330	283	306	n/a	n/a	n/a
Anzahl Mitarbeiter								
Anzahl Mitarbeiter	6 738	6 546	6 470	6 780	6 767	6 410	6 149	5 817

^a Das Geschäftsjahr endet jeweils am 30.Juni

Quelle: DORMA Geschäftsberichte

Anhang 2: DORMAs Mission und Vision

DORMA MISSION

DORMA ist der zuverlässige weltweite Partner für Premium-Zugangslösungen und -Serviceleistungen, die bessere Gebäude ermöglichen.

Zuverlässiger weltweiter Partner

Kunden und Lieferanten respektieren DORMA weltweit als einen zuverlässigen, global agierenden Geschäftspartner. Partnerschaft wird als langfristige Beziehung mit einem besonderen Service gelebt.

Premium

Erstklassiges Angebot von Produkten, Lösungen, Serviceleistungen und Prozessen in jedem von uns besetzten Preissegment.

Zugangslösungen und Serviceleistungen

DORMA unterstützt verschiedene Interessengruppen jeder Gebäudeart, von der Planung über den Bau bis hin zum fortlaufenden Service. Mit unseren Lösungen und Serviceleistungen steigern wir den Wert eines Gebäudes für den täglichen Nutzer. Vom Produktdesign (Ästhetik und Technologie) bis hin zu Sicherheit und Komfort.

Bessere Gebäude

Am Anfang steht das Verstehen der Kundenbedürfnisse im Zusammenhang mit dem Begehen und Verlassen eines Raumes bis hin zum gesamten Gebäude. Die angebotene Lösung ist die beste Kombination von Produkten, Serviceleistungen, Prozessen und umfassendem Kundensupport. So werden die Kundenbedürfnisse bestmöglich erfüllt.

DORMAS VISION

Als leistungsstarkes globales Unternehmen schafft DORMA Mehrwert durch ein vollständiges Produktspektrum von Premium-Zugangslösungen und -Serviceleistungen.

Wir bieten unseren Kunden die bestmöglichen Lösungen durch "F I R S T".

F lächendeckende Präsenz in strategischen Märkten.

I nspirierendes Design und innovative Technologien, die Sicherheit und Komfort ermöglichen.

R espektvolle und auf gegenseitigem Vertrauen basierende Beziehungen mit allen unseren Geschäftspartnern

S chlanke Prozesse, die Einfachheit, Effizienz und Effektivität sicherstellen.

T alentierete, weltoffene, teamorientierte Mitarbeiter.

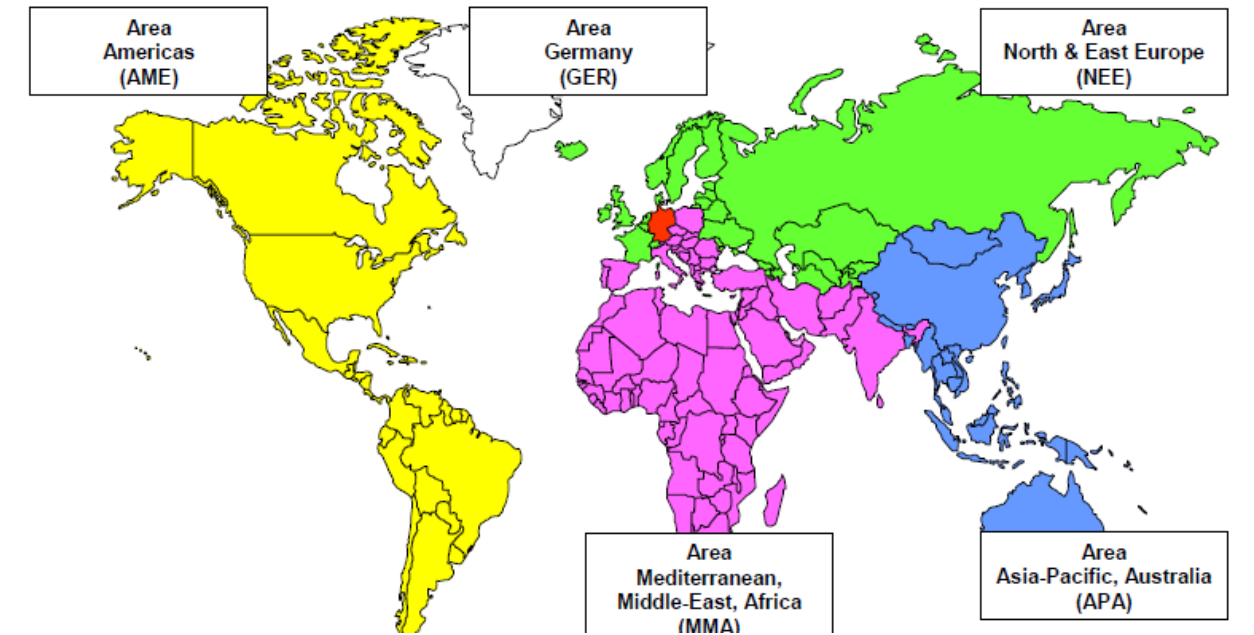
Quelle: www.dorma.com/de/de/Ueber-DORMA/DORMAGruppe/Unternehmensstrategie/Unternehmensstrategie.html

Anhang 3: DORMAs Produkte



Quelle: www.DORMA.com/us/en/products/
(25.02.2013)

Anhang 4: DORMAs regionale Struktur



Quelle: interne Unternehmensdokumente

Anhang 5: DORMAs regionale Umsatzverteilung^a

Region / Jahr	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Gesamt	1 002	944	856	882	894	838	767	700	649	663
Ausland	777	733	654	668	677	627	567	502	454	450
Deutschland	225	212	202	215	217	211	200	197	194	213
% Ausland	77.5	77.6	76.4	75.7	75.7	74.8	73.9	71.7	70.0	67.9
% Deutschland	22.5	22.5	23.6	24.4	24.3	25.2	26.1	28.1	29.9	32.1

^a In Millionen Euro und in Prozent der Gesamtinvestitionen. Geschäftsjahr endet am 30. Juni

Quelle: DORMA Geschäftsberichte

Anhang 6: Chronologie DORMAs Internationaler Expansion

Year	Entity	Year	Entity	Year	Entity
1970	DORMA GmbH & Co.KG	1993	DORMA Hungary	2006	DORMA Romania
1977	DORMA France	1993	DORMA Slovakia	2006	DORMA China (Production)
1977	DORMA Glas GmbH	1993	DORMA Poland	2007	DORMA Serbia
1978	DORMA England	1993	DORMA Czech	2008	DORMA Croatia
1978	DORMA Singapore (Production)	1995	DORMA Malaysia		
1979	DORMA Ireland	1995	DORMA Portugal	2010	DORMA Ukraine
		1996	DORMA Automatic KT		
1980	DORMA Italy	1996	DORMA Hong Kong		
1980	DORMA Sweden	1997	DORMA Gulf		
1980	DORMA Austria	1998	DORMA Automatics/USA		
1980	DORMA Norway	1998	DORMA India		
1980	DORMA Finland	1999	DORMA AKS		
1981	DORMA Denmark				
1981	DORMA Australia	2000	DORMA Mexico		
1981	DORMA Far East	2000	DORMA Arabia		
1982	DORMA South Africa	2002	DORMA Automatic D		
1983	DORMA Spain	2004	DORMA Russia		
1984	DORMA Canada	2005	DORMA Middle East		

Quelle: interne Unternehmensdokumente

Anhang 7: DORMAs Akquisitionen 1980 - 2010

Year	Entity	Year	Entity
1980	DORMA USA	2002	Modernfold Inc.
1980	DORMA Nederland	2002	Modernfold of Nevada
1984	DORMA Brazil	2002	Hüppe Malaysia
1988	DORMA Beschlagtechnik	2002	Hüppe Austria
		2004	Aluminium Services Inc./USA
1994	Glamue GmbH	2004	CDC Inc./USA
1995	DORMA Automatics/USA	2005	DORMA GlasTec
1997	DORMA Schweiz	2005	DORMA Movable Walls/AUS
1998	DORMA Bulgaria	2005	DORMA Glas/AUS
1999	GROOM	2006	Modus
		2006	MAME GmbH
2000	DORMA New Zealand	2007	DORMA Turkey
2000	DORMA Foquin/B		
2000	DORMA Time+Access		
2000	DORMA Accueil		
2001	DORMA STA/F		
2002	Hüppe Belgium		
2002	Hüppe Germany		

Quelle: interne Unternehmensdokumente

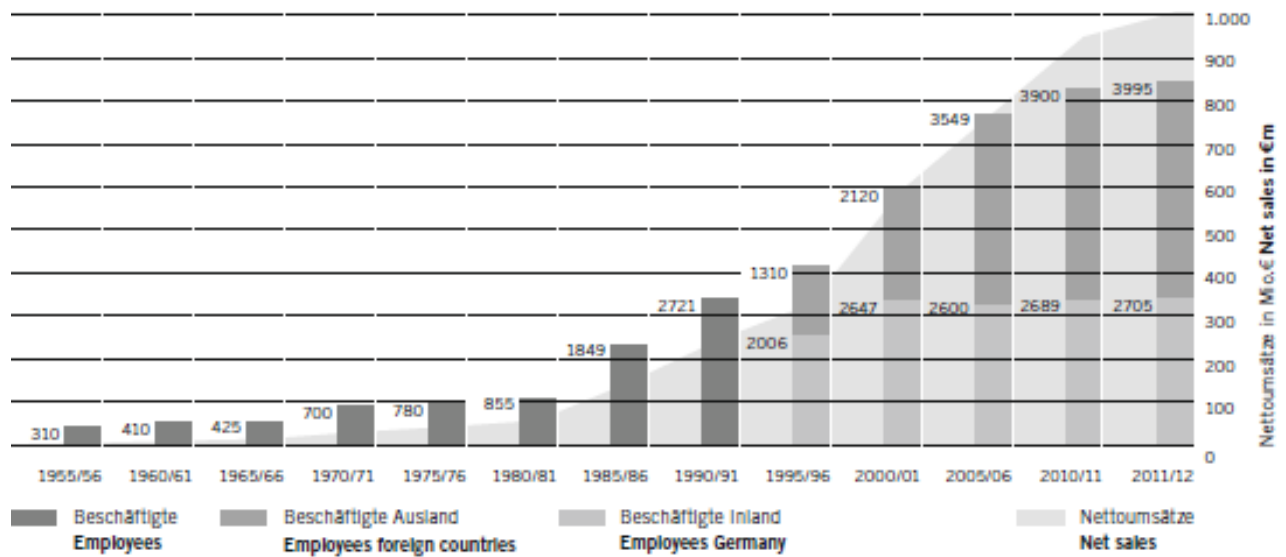
Anhang 8: DORMAs Internationale Investitionen^a

Region / Jahr	2011/2012	2010/2011	2009/2010	2008/2009
Gesamt	22	23	18	29
Ausland	12	11	13	12
Deutschland	10	12	5	17
% Ausland	54.0	46.7	73.5	40.1
% Deutschland	46.0	53.3	26.5	59.9

^a In Millionen € und in Prozent der Gesamtinvestitionen. Geschäftsjahr endet am 30. Juni

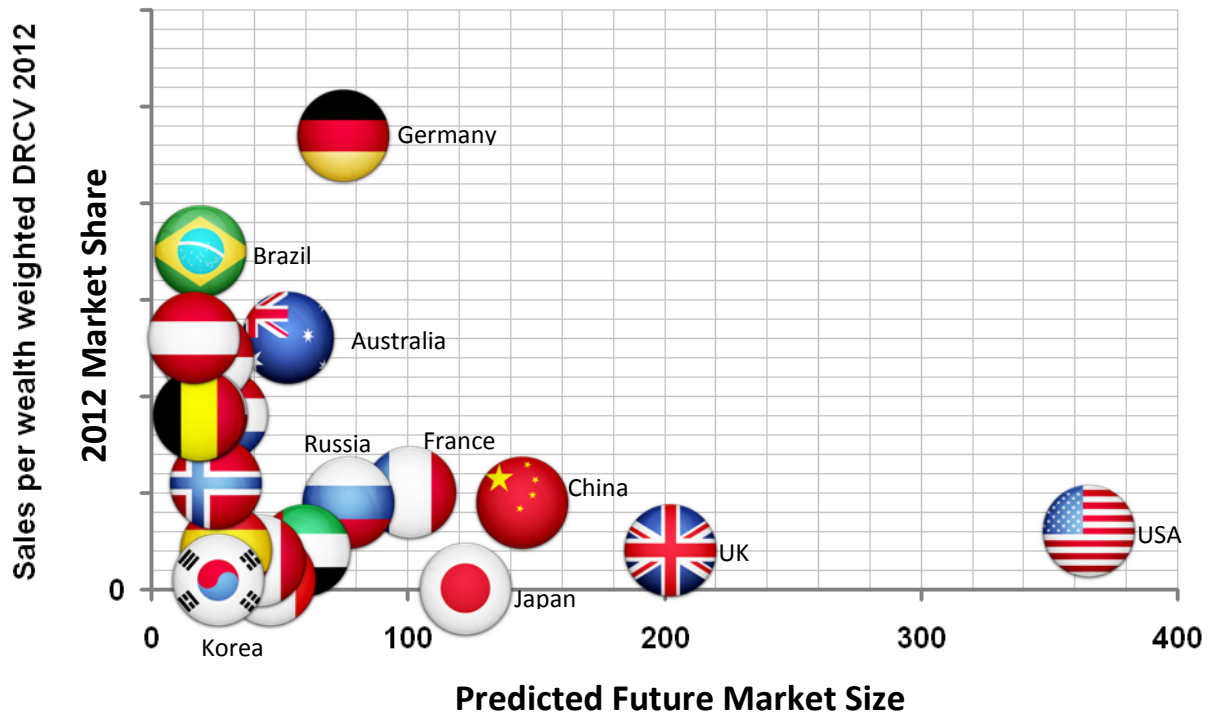
Quelle: DORMA Geschäftsberichte

Anhang 9: DORMAs Mitarbeiter in Deutschland und im Ausland



Quelle: DORMA Geschäftsbericht 2011/12

Anhang 10: DORMAs Marktanteil nach Ländern ^a



^a Zahlen für Marktgröße sind wert-gewichtet für DORMA; d.h. angepasst an das Premiumsegment, auf das sich DORMA konzentriert

Quelle: interne Unternehmensdokumente