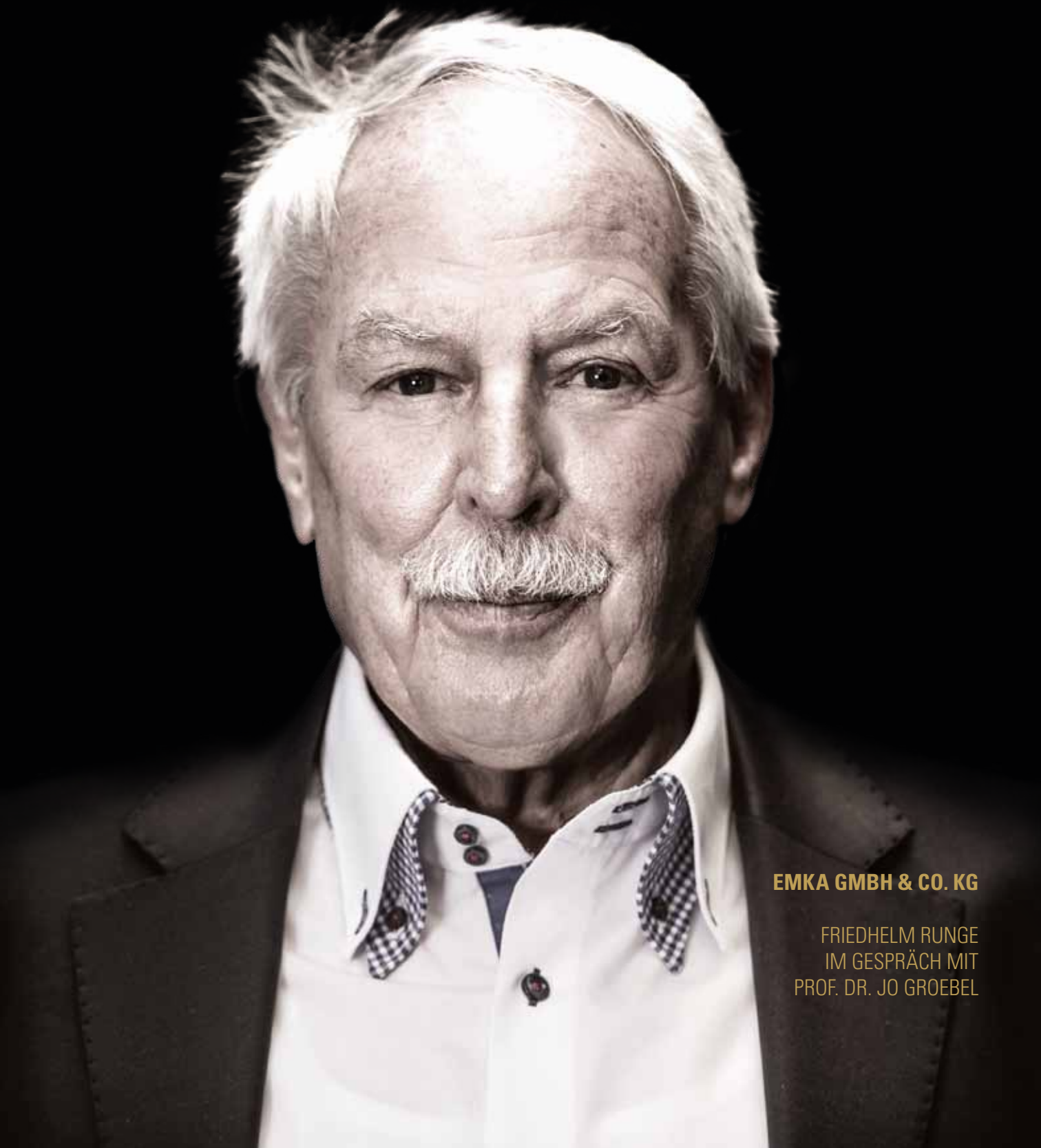


# DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT

IM DIALOG



**EMKA GMBH & CO. KG**

FRIEDHELM RUNGE  
IM GESPRÄCH MIT  
PROF. DR. JO GROEBEL

# In Deutschland muss auch noch morgen produziert werden

*Bereits seit Anfang der siebziger Jahre führt Friedhelm Runge, BVMW-Vizepräsident a.D., das in Velbert ansässige Unternehmen EMKA Beschlagteile. Mit Ehrgeiz, Leidenschaft und der sprichwörtlichen Gelassenheit eines Mannes aus dem Bergischen machte er die Firma zum Weltmarktführer für Verschlüsse, Scharniere und Dichtungen, die in Schalt- und Steuerungsschränken für Elektronik und Elektrotechnik zum Einsatz kommen. EMKA ist heute in 46 Ländern weltweit vertreten.*

*Friedhelm Runge im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.*

**Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Runge, was Ihr Unternehmen so besonders macht, das ist, dass die Personen an der Spitze dem Unternehmen über einen langen Zeitraum verbunden sind. Sie sind bereits seit den siebziger Jahren Geschäftsführender Gesellschafter. Und das Unternehmen wurde in den Dreißigern gegründet.**

Friedhelm Runge: Das stimmt. Emil Krachten gründete das Unternehmen in den dreißiger Jahren, ich kam 1973 dazu. Damals gab es sieben Mitarbeiter, die im Auftrag für Kunden Stanzteile nach Zeichnungen anfertigten. Ich schlug dann einen ganz anderen Weg ein, wollte eigene Produkte schaffen und nicht nur das produzieren, was vorgegeben wird. Der Name EMKA kam erst später, da sich der alte Firmenname Emil Krachten Junior international nicht aussprechen lies. EMKA: E für Elektrotechnik, M für Maschinenbau, K für Klimatechnik, A für Apparatebau. Das waren die Abnehmerbereiche, die wir bis zu diesem Zeitpunkt betreut und auch zum Teil schon als Kunden gewonnen hatten. Es gab klare Vorgaben, mit welchen Sicherheitsbestimmungen Schaltschränke, Steuerschränke, Verteilerschränke verschlossen werden müssen. Diese wurden nicht eingehalten, da die dafür notwendigen Produkte gar nicht vorhanden waren. Zu solchen Türen gehören nicht nur Verschlüsse, sondern auch Scharniere und Dichtungen. Wir haben uns in der Entwicklung, Konstruktion und Fertigung mit diesen drei Linien befasst. So entstanden rund 15.000 Produkte.“

**Das heißt, Sie entdeckten eine Marktlücke und brachten eigene Produkte auf den Markt?**

Der Start war alles andere als einfach. Wir mussten nicht nur neue Produkte entwickeln, sondern auch den dafür notwendigen Rahmen. Die finanziellen Mittel, die vorhanden waren, reichten bei weitem nicht aus. Das von mir vorgestellte klare Konzept wollten die Banken nicht akzeptieren, es sei denn, ich würde Mitgesellschafter und das in meiner Familie vorhandene Vermögen, Haus meiner Eltern, Bargeld von meinem Bruder, alle meine Versicherungen etc., zur Verfügung stellen. Ich kannte den Markt. Ich wusste, was ich konnte, ich hatte auch den Mut dazu, Unternehmer zu sein und habe zu allen Bedingungen „Ja“ gesagt. Zu meinem Partner Klaus Krachten hatte ich ein sehr gutes Verhältnis, obwohl wir grundverschiedene Typen waren. Tagsüber standen wir uns bildlich gesprochen mit Fäusten gegenüber, aber abends gingen wir zusammen ein Bier trinken. Dass das bei dem Wachstum so nicht lange gut gehen konnte, war mir klar, darum wollte ich mich 1979 aus dem Unternehmen zurückziehen und Klaus Krachten die Firma alleine überlassen. Klaus Krachten war ganz anderer Meinung. Sein Standpunkt: Du bist derjenige, der das bisher in der Form aufgebaut hat. Der gehört hierher. Mit dieser Einstellung ist Klaus Krachten 1979 aus dem Unternehmen als Geschäftsführer ausgeschieden. Da wir uns mehr als gut verstanden haben, hatte ich auch keinerlei Ansprüche über höhere Gesellschafteranteile erhoben. **Sie sind Weltmarktführer in Ihrem Bereich mit einem Umsatz von 250 Millionen. Das kann sich sehen lassen. Heute produzieren Sie in mehreren Ländern...**

Nach der Firmengründung 1973 mussten wir uns frühzeitig im Ausland umsehen. Allein in Deutschland zu produ-



*„Wir mussten hier auf einen guten Mitarbeiter verzichten, aber das Verrückte ist, dass aus dieser Tatsache – mit Handschlag besiegelt – unsere größte ausländische Fertigungsstätte entstand.“*

Friedhelm Runge mit Prof. Dr. Jo Groebel in der Fertigungshalle für Kunststoff-Spritzguss

zieren, ist bei unseren Artikeln nicht mehr machbar. Wir haben Produktgruppen, die mit Muskelkraft, Gelenkigkeit und Fingerfertigkeit hergestellt werden. Doch die Lohnkosten in diesem Bereich sind in Deutschland einfach zu hoch. Wir haben einen guten Mix gefunden. Hier in Deutschland besitzen wir nach wie vor unsere größten Produktionsstätten, aber relativ einfache Produkte fertigen wir im Ausland. Wer Weltmarktführer bleiben will, braucht in Asien eine Produktion. Der Transport nach China dauert sechs Wochen mit dem Schiff. Beim Luftweg sind die Kosten zu hoch, ca. vier Euro per Kilo. Man muss sich mit Zöllen auskennen usw. Es ist keine einfache Entscheidung, in China eine Produktion aufzubauen. Wir haben dort beispielsweise mehr als 15 Mitbewerber. All diesen Herausforderungen muss man sich stellen, wenn man die ganze Welt als sein Absatzgebiet sieht.

**Sie sprechen es an, es ist nicht einfach, sich im Ausland zu etablieren. Wie sind Sie dabei vorgegangen?**

Ich bin immer viel gereist, besuchte Messen im Ausland, hielt Ausschau nach potenziellen Kunden, nach Wettbewerbern und nach Arbeitskräften. Es ist ja nicht damit getan, ein Stück Land zu erwerben. Für eine Niederlassung im Ausland braucht es vor Ort auch die richtigen Mitarbeiter. Ich überlegte immer, wie sich am besten alles vereinbaren lässt. Diese Vorgehensweise hat dazu beigetragen, dass wir dann schließlich vor Ort erfolgreich produzieren und verkaufen konnten. So entstanden nach und nach die Niederlassungen. Die größte und erfolgreichste Niederlassung haben wir heute in den USA.

**Gab es einen Markt für Ihre Produkte in den USA?**

Ja, den gab es. Die Niederlassung in den USA entstand nach einer Reise quer durch die USA, bei der ich feststellen wollte, wie ein Land, das zum Mond fliegt, Schaltschrankschränke nach den Sicherheitsprinzipien verschließt, scharniert und dichtet. Ich war mehr als überrascht, was ich vorfand. Da war wohl nirgends ein Sicherheitsmoment an diesen Steuerschränken, Verteilerschränken zu sehen. Sofort wurde mir klar: Wir müssen nach Amerika, eine Gesellschaft gründen, die Amerikaner aus Amerika beliefert und zeigt, wie man sicherheitsrelevante Elemente sicher und besser mit EMKA Produkten verschließt.

**Wie steht es um die Fertigung innerhalb Europas?**

Unser größter Fertigungsbereich außerhalb Deutschlands befindet sich in Bosnien-Herzegowina. Das hat sich durch Zufall ergeben. Unser damaliger Chef des Formenbaus war Bosnier, damals noch Jugoslawe, und er wollte zusammen mit seiner Familie und einem Teil der Mitarbeiter zurück in die Heimat. Das war für mich zunächst ein sehr schwerer Schlag, weil dieser Mann unglaublich konstruktiv denken konnte. Ich brauchte ihm nur eine Zeichnung vom Endprodukt zu geben, das Werkzeug dafür fertigte er, und wirklich sehr, sehr gut. Wir haben dann per Handschlag vereinbart, dass er für EMKA in Bosnien-Herzegowina weiterarbeitet. Er baute dort das Unternehmen auf, und wir unterstützten ihn finanziell und natürlich auch mit entsprechenden Aufträgen. Und so hat unser Geschäft in Bosnien-Herzegowina, in Gorazde, begonnen. Die Lohnkosten betragen dort nicht einmal ein Drittel der deutschen Lohnkosten. Wir mussten in Deutschland auf einen guten Mitarbeiter verzichten, aber das Verrückte ist, dass aus dieser Tatsache



*„Ein Unternehmer muss sich darüber im Klaren werden, ob seine Visionen verwirklicht werden können. Und dann braucht er dazu Menschen, die seine Ideen umsetzen können.“*

Friedhelm Runge

– mit Handschlag besiegelt – unsere größte ausländische Fertigungsstätte entstand.

**Sie verlassen sich nicht allein auf Manager, sondern sind immer auch selbst vor Ort gewesen. Gab es auch kritische Situationen?**

Die gab es auch. Wir versuchten Ende der siebziger Jahre in Zentralafrika, in Nigeria, Fuß zu fassen. Das Land war im Umbruch von der Militärdiktatur zur Demokratie. Ich war sehr zuversichtlich, bin durchs ganze Land gereist, um herauszufinden, wie der Markt mit unseren Produkten funktionieren könnte. Ich war mit einem Fahrer unterwegs, und wegen der Straßenräuber waren wir mit einer Waffe ausgerüstet. Wir hatten mehrere Reifenpannen und bei der dritten Panne keinen weiteren Ersatzreifen mehr. Schließlich zog ich alleine los, um einen Reifen aufzutreiben. Der Fahrer blieb zurück mit allen Unterlagen und Papieren. Kurz und gut, es war wirklich eine ziemlich heikle und auch lebensbedrohliche Situation, und ich wusste nicht, ob ich wieder heil aus dem Land herauskomme, sollten die Papiere verschwunden sein. Aber wir haben es geschafft und dann tatsächlich in Nigeria eine Niederlassung gegründet. Alles war fertig, die Maschinen waren verladen. Dann gab es wieder einen Militärputsch, und so gaben wir das Vorhaben auf. Das war natürlich ein ziemlicher Rückschlag. Aber alle anderen Entscheidungen im Bereich Niederlassungsgründung waren absolut positiv.

**Gibt es in Ihrem Unternehmen einen bestimmten Bereich, um neue Produkte zu entwickeln?**

Nicht einen, sondern mehrere. Entscheidend dabei ist die Vorgehensweise. Beim Kunden stellt man fest: Welche von ihm eingesetzten Produkte sind funktionell, sicher-

heitstechnisch in Ordnung und vom Kunden auch zu verarbeiten. Dazu gehört die Kenntnis der eigenen Fertigung. Ideen entstehen beim Kunden im Gespräch, was verbessert werden kann, muss oder soll. Die dabei entstandenen Kenntnisse zu Handskizzen geformt, gehen an unsere Abteilung Entwicklung, die aus diesen Handskizzen ein Produkt entwickelt, danach gehen diese Unterlagen an unsere Abteilung Konstruktion, wo in Verbindung mit der Fertigung neue, bessere Produkte entstehen. Da wir nur gute Mitarbeiter haben, sonst hätten wir diesen Erfolg nicht, wird das Produkt auch am Markt erfolgreich.

**Wie sieht es mit Weiterbildung innerhalb des Unternehmens aus?**

Die Weiterbildung findet in den einzelnen Abteilungen statt. Der Abteilungsleiter hat finanziell Handlungsspielraum und kann Entscheidungen zusammen mit der Personalabteilung treffen. Das kann dazu führen, dass ein Mitarbeiter, der als Hilfsarbeiter eingestellt wurde, nachträglich eine technische Ausbildung absolviert. Der Besuch von weiterbildenden Schulen etc. ist Standard.

**Bestehen Kooperationen mit Ausbildungsstätten, Fachhochschulen und Universitäten?**

Ja! Velbert ist nur 20 Kilometer von Wuppertal entfernt. Dort gibt es eine sehr gute Technische Universität. Wir diskutieren mit Professoren und Studierenden über Möglichkeiten, was man wie verbessern könnte. Wir arbeiten nicht nur mit der Universität in Wuppertal zusammen, sondern auch mit anderen Hochschulen.

**Bei EMKA sind die Mitarbeiter nicht nur Leistungsträger, sondern auch in ein soziales Netzwerk ein**

**Rechtsform:**

GmbH & Co. KG

**Gründung:**

1932

**Sitz:**

Velbert (Nordrhein-Westfalen)

**Geschäftsführer:**

Friedhelm Runge, Ulrich Kudlinski,  
Peter Magnusson, Mark Runge, Joachim F. Wolff

**Mitarbeiter:**

1.520 (weltweit)

**Umsatz:**

240 Millionen Euro (Gruppenumsatz)

**Branche:**

Verschlusstechnik für den Schrank- und  
Gehäusebau

**Produkte:**

Beschlagteile (Verschlüsse und Scharniere)  
und Dichtungen

**Webseite:**

[www.emka.com](http://www.emka.com)



**Meine wichtigste Entscheidung:**

Die Niederlassungsgründung in den USA.

**Meine schlechteste Entscheidung:**

Ende der siebziger Jahre in Nigeria eine Produktionsstätte aufzubauen.

**Meine beste Entscheidung:**

Das war 2009 und 2010 der Kauf der Gummierwerke in England und Spanien.

**gebettet, das funktioniert. Wie kam es dazu?**

Eine gute Frage. Dazu zwei, drei Beispiele. Vor ca. 20 Jahren haben wir zwei Therapeuten eingestellt, die die Aufgabe haben, unsere Leute medizintechnisch zu betreuen. Das beginnt damit, dass der Arbeitsplatz genau untersucht wird. Ist er so eingerichtet, dass der Mensch nicht Schaden nimmt? Danach werden Mitarbeiter in den dafür vorgesehen Räumlichkeiten bei EMKA therapeutisch behandelt. Unsere Mitarbeiter haben nach wie vor die Möglichkeit, mit dem hauseigenen Reisebus an bestimmten Orten im Umkreis von Velbert „eingesammelt“ zu werden, um zum Arbeitsplatz und zurück gebracht zu werden. Nach wie vor zahlt EMKA ohne gewerkschaftliche Abstimmung freiwillige Jahresbeiträge, wenn die Ergebnisse stimmen – „Gott sei Dank“ stimmen sie immer.

**Solche Maßnahmen führen sicher dazu, gute Mitarbeiter zu finden?**

Ja, und im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen haben wir keine Probleme, Mitarbeiter zu finden und zu behalten. Das hängt auch damit zusammen, dass es bei EMKA noch nie Entlassungen aus Konjunkturgründen gab. Das spricht sich herum. Wir hatten 2003 einen Umsatzeinbruch, und noch schlimmer 2009, einen Einbruch von über 30 Prozent und haben diese Krisen ohne Entlassungen gemeistert. Natürlich konnten wir nicht jeden Tag den Arbeitsplatz mit acht Stunden ausfüllen, es musste auch mal am Samstag oder Sonntag gearbeitet werden, wenn es Aufträge gab. Und die Belegschaft hat hundertprozentig mitgespielt. Wir hielten uns nicht an den allgemeinen Trend, wegen Umsatzeinbruchs Mitarbeiter zu entlassen, sondern gingen eigene Wege. Als es wieder aufwärts ging und alle anderen Unternehmen Topleute suchten, konnten wir unsere Arbeit so fortsetzen. Wir hatten im technischen und kaufmännischen Bereich wirklich gutes Personal, und das blieb uns erhalten.

**Das ist gegen den Common Sense und eine sehr mutige Entscheidung, die Sie offensichtlich nicht bereut haben...**

Ich bin der Auffassung, Unternehmer heißt, etwas zu unternehmen. Und wenn man etwas unternehmen will und weiß, welche Stärke hinter einem steht, dann kann man das alles gar nicht einem Unternehmensberater oder Banker überlassen, man muss selbst die Entscheidung fällen. Ein Unternehmer muss sich darüber im Klaren werden, ob seine Visionen verwirklicht werden können. Und dann braucht er dazu Menschen, die seine Ideen umsetzen können. Das ist alles.

„Kann ein Unternehmer vier Jahre seinen Betrieb „alleine lassen“?“

Friedhelm Runge im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel



### **Wie ist es bei EMKA um die Nachfolge bestellt?**

Eine Nachfolge kommt irgendwann auf jeden zu. Manche beginnen schon mit fünfzig, fünfundfünfzig Jahren, manche später. Ich gehöre zu den Letzteren. Der Fortbestand des Unternehmens hängt maßgeblich von den Erben ab. In unserem Fall hat die Firma zwei Erben-Gruppen: Runge und Krachten. In beiden Erben-Gruppen sieht es derzeit nicht danach aus, dass einer das Zeug zur Führung dieser Firma hat. Somit muss man, um den Fortbestand der Firma zu sichern, auf „Fremdgeschäftsführer“ zurückgreifen. Bei unserer Unternehmensgröße brauchen wir drei Geschäftsführungs-Bereiche: Entwicklung/Vertrieb, Fertigung und Warenwirtschaft sowie Finanz- und Personalwesen. Bei uns sind alle drei Bereiche besetzt, jedoch muss aus Altersgründen bereits wieder nachgedacht werden. Die Inhaber-Gruppen behalten ihren Einfluss über den Beirat bzw. Aufsichtsrat.

### **Ihr Unternehmen ist hier in der Region, Velbert, Wuppertal verwurzelt. Welche Rolle spielt die regionale Wirtschaftspolitik?**

Velbert gehört zu Düsseldorf. Und in Düsseldorf wird nur wenig produziert, in Wuppertal ist es besser. Trotzdem ist es immer noch sehr schwierig, als Produktionsunternehmen die eigentliche Bedeutung, die das Unternehmen in der Region hat, deutlich zu machen. Wir brauchen in Deutschland Produktions-Arbeitsplätze, nicht nur hier in Velbert und Wuppertal, die nicht nur für Hochschulabsolventen geeignet sind. Meiner Meinung nach wird in der Schulbildung zu wenig dafür getan. Ähnlich wie im Fertigungsbereich verhält es sich im Handwerk. Auch das

Handwerk hat keine richtige Stimme, weder in der Stadt noch auf dem Land. Das bedauere ich sehr.

### **Was müsste Ihrer Meinung der Gesetzgeber in Bezug auf den Mittelstand in Angriff nehmen?**

Es gibt zu viele Gesetze und Vorschriften. Jede Regierung verspricht, dem Mittelstand Vereinfachungen zu bringen, das Umgekehrte passiert. Die Gesetze werden immer mehr und nicht weniger. Als Mittelständler benötigst Du diverse Berater, um in keine Gesetzesfalle zu laufen. Diese Zeit hat der Unternehmer nicht und das dafür notwendige Geld auch nicht. Was bleibt dem produzierenden Mittelständler? Er muss mit seiner Produktion in Länder ziehen, wo es diese Vorschriften nicht gibt bzw. wo es nur wenige Vorschriften gibt, die er auch erkennt und in keine „Papierfalle“ tritt. Ergebnis: Die Arbeitsplätze sind weg. Wir müssen die Ursache aber auch bei uns Unternehmern sehen. Schauen Sie nach Berlin: Wer von den Abgeordneten ist überhaupt noch Unternehmer? Die Gegenfrage dazu lautet: Kann ein Unternehmer vier Jahre seinen Betrieb „alleine lassen“? Eine Zwickmühle.

### **Made in Germany hat weltweit noch immer einen hohen Stellenwert...**

Das stimmt, Made in Germany gibt uns zehn bis fünfzehn Prozent mehr am Produkt als unseren Mitbewerbern. Aber Projekte wie der Berliner Flughafen oder das, was bei VW passiert ist, sorgen dafür, dass das gute Image bröckelt. Das VW-Spektakel war noch keine 14 Tage alt, da hatte ich schon unsere Großkunden im Haus, die die Preise drückten. Unsere Kunden machen sich weltweit lustig, und wir haben darauf keine Antwort.

**Sie engagierten sich viele Jahre im Vorstand des BVMW. Wo sehen Sie die Aufgaben für die kommenden Jahre?**

Beim BVMW war ich fast zwölf Jahre im Vorstand, davon mehr als die Hälfte Vize-Präsident. Ich habe viel mit auf den Weg gebracht, und der BVMW hat eine fulminante Entwicklung gemacht. Aber grundsätzlich wird der Mittelstand noch immer von der Politik zu wenig wahrgenommen. Letzten Endes geben immer noch die Großkonzerne den Ton an. Daran wird man weiter arbeiten müssen. Schließlich ist der Mittelstand für den Wohlstand in Deutschland verantwortlich. Wir bilden aus, wir erhalten Arbeitsplätze, gerade auch in den kleineren Regionen. Das müsste Berlin viel stärker wertschätzen. Aber ich bin zuversichtlich, dass sich das Blatt wenden wird.

**Was bedeutet Ihnen der Bundeswirtschaftssenat?**

Sehr viel. Dort kann ich mit anderen Unternehmern auf Augenhöhe Erfahrungen austauschen, treffe interessante Politiker, Wissenschaftler usw. Wenn es dieses Spitzengremium nicht gäbe, müsste man es erfinden.

**Momentan wird die Erbschaftsteuer neu geregelt. Wo besteht Handlungsbedarf?**

Nehmen Sie die USA, wie einfach ist es dort geregelt: Man braucht keine Erbschaftsteuer zu bezahlen, wenn das Geld im Unternehmen bleibt. Es wird nur versteuert, was entnommen wird. In Berlin wird seit Monaten diskutiert, wie die Erbschaftsteuer sein soll, dabei wäre es ganz einfach. Bei der Diskussion um die Erbschaftsteuer sollte man vor allem an die Erhaltung der Betriebe und Arbeitsplätze denken.

**Was machen Sie zum Ausgleich außerhalb des Unternehmens?**

Ich habe bis vor zwei Jahren zweimal in der Woche Tennis gespielt, vorher Fußball. Sie kennen das ja, erst der Fußball, dann der Tennisball und dann der Golfball. Aber das Golfen liegt mir nicht. Ich brauche einen Gegner, und der Wind beim Golfen ist kein guter Gegner. Im Keller habe ich eine kleine Fitnessanlage, hier trainiere ich täglich. Dabei geht es mir vor allem darum, Stabilität im Rücken aufzubauen. Und ich hoffe sehr, dass ich es schaffe und bald wieder auf dem Tennisplatz stehe.

**Wo sehen Sie rückblickend Ihre größten Erfolge?**

Wir kauften 2009 ein Gummiwerk in England, 2010 ein weiteres in Spanien. Das war für einen Metalller besonders außergewöhnlich. Aber heute haben wir in dem Bereich unsere größten Erfolge, weil eine komplette Türe nun mal aus drei Konstruktionsmerkmalen besteht: Verschluss, Scharnier und Dichtung. Daran sieht man, dass man viel erreichen kann, wenn man ein neues Ziel im Auge hat und



**Vita**

Friedhelm Runge, Jahrgang 1939, absolvierte nach dem Abitur eine technisch-kaufmännische Ausbildung bei der Firma Happich GmbH in Wuppertal. Im Anschluss daran studierte er Maschinenbau und Betriebswirtschaftslehre in Abendschule. 1973 stieg er als Geschäftsführender Gesellschafter in das Unternehmen Emil Krachten ein. Unter der Firmierung EMKA Beschlagteile GmbH & Co KG gelang es Runge, das kleine Unternehmen mit sieben Mitarbeitern zum Weltmarktführer auszubauen.

Die EMKA GRUPPE ist heute Weltmarktführer für Verschlüsse, Scharniere und Dichtungen, die in Schalt- und Steuerungsschränken für Elektronik und Elektrotechnik zum Einsatz kommen. In den Branchen Klimatechnik und Transport zählt EMKA zu den führenden Herstellern von Verschlusstechnik. Das Gesamtsortiment umfasst 15.000 Artikel, die an neun Fertigungsstandorten in Deutschland, Frankreich, England, Spanien, Bosnien, USA und China entwickelt, gefertigt, veredelt und montiert werden. Das Unternehmen ist mit 1.520 Mitarbeitern in 46 Ländern weltweit vertreten.

Dem BVMW-Vorstand gehörte der „Global Player“ von 2002 bis 2013 an.

Der Vater von vier Kindern fungierte bis 2013 in seiner Freizeit als Präsident des Wuppertaler Fußballvereins (WSV).

dieses wirklich erreichen will, wenn man sich tatkräftig einsetzt, und das mit allen verfügbaren Mitteln.

**Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.**



EMKA Hauptsitz in Velbert (Nordrhein-Westfalen)

### Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,  
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven  
Mosse Palais, Leipziger Platz 15  
10117 Berlin

[www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

Juni 2016

Copyright Fotos: Malte Krudewig und EMKA Beschlagteile GmbH & Co. KG

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH