

„Transparenz
beruht auf verlässlichen
Informationen.“

Gilles G. Martin,

CEO und Gründer der Eurofins Scientific S.E.

Als Weltmarktführer in der Bioanalytik von Lebensmitteln, Medikamenten und Biosubstanzen spürt Eurofins Scientific tagtäglich Schadstoffbelastungen auf. Immer anspruchsvollere Verbraucher und steigende Qualitäts- und Sicherheitsstandards machen die deutsch-französische Laborgruppe zum unverzichtbaren Dienstleister globaler Markenartikler. Was CEO Gilles Martin ihnen rät, beherzigt er auch selbst: Das Vertrauen der Kunden lasse sich nur gewinnen, so meint er, wenn ein Produkt seiner Beschreibung exakt entspreche und von höchster Qualität sei.



|||| *Entrepreneur: Dr. Martin, Eurofins analysiert die Zusammensetzung und Schadstoffbelastung von Lebensmitteln, Medikamenten und anderen Substanzen. Man kann also sagen, dass Sie tagtäglich damit beschäftigt sind, Transparenz herzustellen. Was genau verstehen Sie unter diesem Begriff?*

Gilles Martin: Letztlich hat Transparenz mit Kommunikation zu tun. Kommunikation basiert auf Vertrauen, und um ein vertrauensvolles Gespräch führen zu können, muss mein Gegenüber davon überzeugt sein, dass ich mich offen und ehrlich äußere. Transparenz bedeutet, anderen Menschen verlässliche Informationen zur Verfügung zu stellen, damit sie sich eine eigene Meinung bilden können.

|||| *Den Anfang von Eurofins markierte 1987 die Analyse von Wein. Wie kam es dazu?*

Wir hatten damals einen Kunden, einen Weinhändler, der bei einem Weingut einen hochgelobten 1976er Jahrgang bestellt hatte. Er hat ihn sehr gut verkauft und mehrfach nachgeordert - bis er misstrauisch wurde. Wir haben die letzte Lieferung untersucht, und tatsächlich waren darin alle möglichen Jahrgänge vertreten, aber kein 1976er.

|||| *Wie haben Sie das festgestellt?*

Dabei half uns ein Verfahren, das meine Eltern an der Universität Nantes entwickelt haben. Diese „Stellungsspezifische natürliche Isotopenfraktionierungs-Kernresonanzspektrometrie“, besser bekannt als SNIF-NMR, erlaubt durch die Analyse von Atomverhältnissen den Rückschluss auf die geografische und biologische Herkunft einer Substanz. So lässt sich auch nachweisen, wenn Wein mit Zucker versetzt wurde. Dieses Verfahren ist quasi die Keimzelle von Eurofins.

|||| *Nur zehn Jahre später sind Sie mit Eurofins an die Börse gegangen. Was war der Grund dafür?*

Eurofins sollte durch Akquisitionen wachsen, und dazu brauchte ich Kapital. Die Idee dazu bekam ich durch Kontakte zu global agierenden Konzernen, die sich für die Technologie meiner Eltern interessierten. Ich wunderte mich, dass weltweit aufgestellte Lebensmittelunternehmen mit großem Aufwand interne Labors unterhielten. Der Grund war: Es gab keine privaten, die gut genug waren. Also entwickelte ich die Idee, ein Netzwerk von Laboratorien

aufzubauen, die in ihrem Bereich jeweils Weltspitze sind, und es der Lebensmittelindustrie zur Verfügung zu stellen. Heute haben wir ein Portfolio von mehr als 25 000 Tests und sind damit besser aufgestellt als jedes andere Bioanalytikunternehmen der Welt.

|||| *Eurofins kann damit die Produktsicherheit besser gewährleisten als die Hersteller selbst?*

Genau. Wir sind beispielsweise weltweit die Nummer eins in der Analyse genetisch veränderter Substanzen. Wir können aber auch herausfinden, ob ein Angus-Rinderfilet tatsächlich von dieser Rasse stammt und ob ein Basmati-Reis zu Recht so bezeichnet wird. Das gelingt uns aber nur, weil wir mit den Labors exzellente Wissenschaftler übernommen haben, die von ihren Forschungsgebieten fasziniert sind und ständig neue Tests entwickeln. Ich versuche eigentlich nur, ihnen das geeignete Umfeld dafür zur Verfügung zu stellen.

|||| *Heute hinterfragen Verbraucher Zusatzstoffe und Produktionsmethoden viel kritischer als noch vor 20 Jahren. Wie geht die Industrie damit um?*

Die wirklich guten Unternehmen der Welt, von denen viele zu unseren Kunden zählen, haben etwas Grundlegendes verstanden: Um auf Dauer erfolgreich zu sein, dürfen sie sich nicht ausschließlich an Preiskämpfen beteiligen, sondern müssen einwandfreie Produkte liefern. Das Vertrauen ihrer Kunden gewinnen sie nur, wenn ein Produkt exakt seiner Beschreibung entspricht und von höchster Qualität ist.

|||| *Untersuchen Sie auch die ökologische Nachhaltigkeit von Produktionsprozessen?*

Natürlich, wir analysieren ja nicht nur Lebensmittel, sondern auch die Umwelt. Wir untersuchen aber auch pharmazeutische Produkte und ihre Bestandteile. Dennoch geht es uns in erster Linie darum, unsere Kunden dabei zu unterstützen, dass Lebensmittelprodukte ihrer Deklaration entsprechen, was ja die Grunddefinition von Transparenz ist. Es gab in den vergangenen Jahren viele Skandale, wo genau dies nicht der Fall war.

Das liegt auch daran, dass viele Unternehmen heute Rohwaren über Zwischenhändler in allen Ländern der Welt zukaufen. Da bleibt die Rückverfolgbarkeit oftmals auf der Strecke und es ist fast nur noch per Analyse nachweisbar, ob ein Produkt Verunreinigungen enthält.

„Die Loyalität der Verbraucher basiert auf einer gleichbleibend hohen Produktqualität, die immer wieder neu unter Beweis gestellt werden muss.“

|||| *Werden Sie im Auftrag der Hersteller oder der Verbraucher aktiv?*

Zu 95 Prozent beauftragen uns Industriekunden damit, ihre Rohwaren zu analysieren. Ein Beispiel: Melamin, eine toxische Chemikalie aus der Kunststoffproduktion, fand sich plötzlich in Weizen gluten und Reisprotein-Konzentrat aus China. Das wurde jedoch erst bekannt, nachdem in den USA Katzen und Hunde an einer Tiernahrung gestorben waren, in der diese Rohprodukte verarbeitet worden waren. Ursache solcher Verunreinigungen ist fast immer, dass teure Produktbestandteile durch billigere ersetzt werden. Regelmäßige Tests hätten den Skandal leicht verhindern können.

|||| *Verwenden Ihre Kunden die Analyseergebnisse offensiv im Marketing, oder ausschließlich intern im Rahmen ihrer Qualitätskontrolle?*

Beides kommt vor. Unternehmen, denen die Produktqualität besonders am Herzen liegt, benutzen unsere Untersuchungsergebnisse auch in ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Ein Beispiel ist ein führender Babynahrungsproduzent, der schon vor Jahren damit geworben hat, dass seine Säuglingsnahrung intensiv kontrolliert wird und daher besonders sicher ist. Unternehmen scheuen zwar anfangs den Aufwand, doch amortisieren sich regelmäßige Kontrollen schnell, wenn man begreift, dass sie Produktionsprobleme verringern helfen und die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Die Loyalität, die Verbraucher einem Unternehmen entgegenbringen, ist ungeheuer wertvoll. Sie basiert auf einer gleichbleibend hohen Produktqualität, die immer wieder neu unter Beweis gestellt werden muss.

|||| *Gibt es nationale Unterschiede im Umgang mit Produktsicherheit?*

Ganz erhebliche sogar. In den USA unterstützen wir in sehr viel höherem Umfang die Pharmaindustrie bei der Entwicklung von Medikamenten. In Europa ist man dagegen sehr wachsam, was die Qualität von Lebensmitteln betrifft. Aber auch hier gibt es Unterschiede: In Frankreich haben die Menschen große Angst vor Keimen, in Deutschland eher vor Chemikalien und Pestiziden.

|||| *Wie reagieren Ihre Kunden, wenn Sie einen Produktmangel feststellen?*

Wenn ein Unternehmen seine Rohwaren routinemäßig untersuchen lässt, kann es eine kontaminierte Charge einfach zurückgeben. ▶





Finden wir aber eine Verunreinigung in einem Produkt, das schon im Regal steht, kommt es zu teuren Rückrufaktionen wie bei der mit Melamin belasteten Tiernahrung. Das kostet die Hersteller oft Hunderte von Millionen Dollar. So ging es auch einem weltweit tätigen Nahrungsmittelkonzern, der seine Schokolade europaweit zurückrufen musste, weil er Lecithin aus gentechnisch verändertem Soja verwendet hatte, ohne es zu deklarieren. Natürlich sind unsere Kunden nicht begeistert, wenn wir einen Missstand aufdecken, aber wir sind ja nicht Schuld daran. Im Gegenteil, wir hätten sogar verhindern können, dass es soweit kommt, wenn man uns rechtzeitig gerufen hätte.

|||| *Eurofins verfügt über eine breite internationale Präsenz, während die meisten Ihrer Wettbewerber regional aufgestellt sind. Ein Vorteil für Ihre Kunden?*

Vor allem für multinationale Unternehmen ist das ein großer Vorteil. Mit einigen dieser Konzerne haben wir Rahmenverträge, wonach sie erst dann Rohwaren kaufen, wenn wir sie untersucht haben, etwa bei Soja oder Lecithin. Wir haben ein Netzwerk von Labors in Nordamerika, Südamerika, Asien und Europa aufgebaut, das nach einheitlichen Methoden arbeitet. So können sich unsere Kunden darauf verlassen, dass ihre Standards in jedem einzelnen Land beachtet werden.

|||| *Muss ein Unternehmen wie Eurofins, für das Transparenz so unmittelbar zum Geschäftsmodell gehört, besonders offen mit Anteilseignern und anderen Anspruchsgruppen umgehen?*

Unsere Kunden, Investoren und Mitarbeiter sollen sich ein umfassendes Urteil über unsere Leistungsfähigkeit und unsere Methoden bilden können, bevor sie uns beauftragen, unsere Aktien kaufen oder für uns arbeiten. Wir geben uns daher große Mühe, ein unternehmerisches Vorbild in Sachen Transparenz und Integrität zu sein. Das haben wir auch so in unserem Wertekatalog festgeschrieben.

|||| *Wie stellen Sie sicher, dass diese Werte tatsächlich gelebt werden?*

Indem wir ausschließlich Mitarbeiter rekrutieren, denen Transparenz und Integrität wichtig sind. Das gilt auch für unsere übrigen Werte wie Kundenorientierung, Qualitätsbewusstsein und Teamfähigkeit. All das können Sie durch Schulungen verbessern, aber letztlich ►

„Regelmäßige Kontrollen amortisieren sich schnell, weil sie Produktionsprobleme verringern helfen und die Wettbewerbsfähigkeit steigern.“

handeln Menschen nach ihren Grundüberzeugungen. Wenn wir ein Unternehmen akquirieren, achten wir daher auch besonders darauf, dass seine Kultur mit unserer übereinstimmt. Wir wollen nicht um jeden Preis expandieren.

|||| *Trotzdem wachsen Sie seit Jahren im Eiltempo. Wie finden Sie heraus, dass ein Unternehmen zu Ihnen passt?*

Wir machen natürlich die übliche Due Diligence. Wir fragen aber auch unsere Kunden, was sie von diesem Wettbewerber halten. Wenn wir uns dann mit den Eigentümern und dem Management unterhalten, bekommen wir schnell ein Gefühl dafür, wie das Unternehmen tickt und warum es verkauft werden soll. Sind wir nur deshalb der bevorzugte Käufer, weil wir mit einem großen Scheck winken, oder besteht tatsächlich die Absicht, engagiert zusammenzuarbeiten? Es gab Fälle, wo uns exzellente Bewertungen vorlagen, wir aber im Gespräch kein gutes Bauchgefühl hatten. Wir haben dann gesagt, wir machen es nicht.

|||| *Nun darf man es mit der Transparenz nicht übertreiben, wenn man den Wettbewerbern nicht die Arbeit erleichtern will. Wo ziehen Sie die Grenze zwischen Offenheit und Betriebsgeheimnis?*

Wir sind seit 2000 an der Frankfurter Börse notiert, und die Anforderungen in Bezug auf Offenheit und Information waren am damaligen Neuen Markt deutlich höher als in Frankreich. Im Rückblick sind wir gut damit gefahren, weil dieses hohe Maß an Transparenz bei potenziellen Mitarbeitern und Geschäftspartnern sehr positiv aufgenommen wurde. Es ist im Grunde wie in Amerika: Ich habe mich immer gewundert, warum die Unternehmen dort so offen sind, aber Informationen an sich reichen eben nicht aus, um ein Geschäftsmodell zu kopieren. Man muss mit diesen Informationen etwas anfangen und eine Vision konsequent umsetzen können, sonst wird nichts daraus.

|||| *Nach den Unternehmensskandalen der vergangenen Jahre ist der Wert einer professionellen Corporate Governance in den Augen vieler Investoren sehr gestiegen. Welche Konsequenzen hat diese Entwicklung für Eurofins?*

Ich bin immer noch Hauptaktionär und halte gemeinsam mit meiner Familie 48 Prozent der Aktien und 65 Prozent der Stimmrechte. Ich bin also selbst in höchstem Maße daran interessiert, dass es Eurofins gut geht. Wie wir aus Studien wissen, erzielen

Familienunternehmen auf lange Sicht eine um etwa zehn Prozent höhere Wertsteigerung als Konzerne. Vielleicht liegt es daran, dass wir unser eigenes Vermögen einsetzen und daher nicht die allergrößten Risiken eingehen. Wir nehmen natürlich Risiken auf uns, aber eben keine, die den Bestand unseres Unternehmens gefährden. Zudem investieren wir mehr für den mittelfristigen Erfolg. Für mich ist ein schwaches Quartal nicht so entscheidend, solange das Unternehmen langfristig gestärkt wird.

|||| *Da Sie Eurofins allein kontrollieren, könnten Sie aber doch eine Entscheidung treffen, die nur in Ihrem Interesse liegt und nicht in dem des Unternehmens.*

Solche Interessenkonflikte versuche ich zu vermeiden – auch das ist Teil unseres Ethikkodexes. Ich verhalte mich ein bisschen wie ein Vater, dessen Kinder im eigenen Unternehmen arbeiten: Ich versuche jede Bevorzugung auszuschließen. Mein Jahresgehalt entspricht zum Beispiel nur dem Mittelwert der Gehälter unserer Mitglieder im Executive Committee und ich beziehe auch keine Stock Options. Ich bin sozusagen selbst mein strengster Richter.

|||| *Welche Rolle spielt Transparenz bei der Führung Ihrer Mitarbeiter?*

Wir haben bei Eurofins ein „Leadership Charter“ entwickelt und dabei diskutiert, wie wir Führung definieren wollen. Welches Umfeld muss eine Führungskraft schaffen, damit die Mitarbeiter engagiert an der Erfüllung ihrer Ziele arbeiten? Ein Teil der Lösung ist, diese Ziele gemeinsam festzulegen. Die Teammitglieder müssen dann aber auch ihren eigenen Weg zur Umsetzung gehen dürfen.

|||| *Das hört sich gut an, aber wie viel unternehmerische Freiheit können Sie Ihren Mitarbeitern tatsächlich bieten?*

Sehr viel, denn Eurofins ist kein Konzern im klassischen Sinne, sondern ein Netzwerk unabhängiger Unternehmen. Beispiel Deutschland: Jede der drei Sparten Lebensmittelanalytik, Umweltanalytik und Pharmaanalytik hat einen eigenen Geschäftsführer. Ich als Aktionär versuche nicht zu bestimmen, wie jemand seine Ziele erreicht, solange er sich an die vereinbarten Spielregeln hält. So kann jeder zu mir kommen und sagen: Ich brauche zehn Millionen Euro. Er weiß, er muss daraus einen Ertrag von mindestens zwei Millionen Euro herausholen. Wenn ihm das gelingt, kann er das Geld investieren, wie er möchte.



„Wir rekrutieren ausschließlich Mitarbeiter, denen Transparenz und Integrität wichtig sind. Wir wollen nicht um jeden Preis expandieren.“

Gilles G. Martin

Chairman und CEO der Eurofins Scientific S.E.

Als Jugendlicher hat Gilles Martin, Jahrgang 1963, die Romane von Jules Verne verschlungen, die ihn mit ihrer Mischung aus Forschergeist und Abenteuerlust begeistert haben. Heute befriedigt er seinen Entdeckertrieb mit der zielstrebigsten Expansion seines Bioanalytikunternehmens Eurofins Scientific S.E., das er als Chairman und Chief Executive Officer leitet. Erste unternehmerische Gehversuche absolvierte Gilles Martin schon im Alter von 20 Jahren, als er mit einem Startkapital von 5 000 Franc eine private Nachhilfeschool gründete. Im ersten Jahr organisierte er für 60 Schüler, im zweiten für 600 und im dritten für 3 000 Schüler abends und in den Ferien Nachhilfekurse. Der Erfolg sei so groß gewesen, sagt Martin, dass er mit 26 in den Ruhestand hätte gehen können. Stattdessen zog es ihn nach Amerika, wo er seinen Master of Science an der Syracuse University in New York machte. Anschließend wurde er an der École Centrale in Paris in Statistik und Angewandter Mathematik promoviert. Martin gründete schließlich 1987 in Nantes das Labor Eurofins, das sich mit zunächst zwölf Mitarbeitern auf die Analyse von Lebensmitteln spezialisierte. Gilles Martin ist ein international gefragter Experte in der Bioanalytik und gehört verschiedenen Fachorganisationen in Europa und Nordamerika an. Er war unter anderem Präsident des französischen Verbandes für privatwirtschaftlich geführte Laboratorien APROLAB und des North American Technical Committee for Juice and Juice Products (TCJJP).

Eurofins Scientific S.E.

Mit etwa 7 000 Mitarbeitern und mehr als 150 Laboratorien in 28 Ländern steht Eurofins Scientific an der Spitze der globalen Bioanalytik-Branche. Das Dienstleistungsangebot der deutsch-französischen Gruppe umfasst über 25 000 Analyseverfahren zur Bestimmung der Authentizität, Herkunft, Sicherheit, Identität, Zusammensetzung und Reinheit von biologischen Substanzen und Produkten. Die Kunden von Eurofins kommen überwiegend aus dem Pharma-, Nahrungsmittel- und Umweltbereich. Durch eigene Forschung und Entwicklung, Einlizenzierungen von Verfahren und regelmäßige Akquisitionen von Laborunternehmen kann Eurofins auf neueste Entwicklungen in der Biotechnologie und Analytik zurückgreifen. Eurofins unterstützt Kunden weltweit dabei, immer strenger werdende Qualitäts- und Sicherheitsstandards einzuhalten und rechtliche Anforderungen von Behörden zu erfüllen. Im ersten Halbjahr 2007 eröffnete Eurofins zwei neue Pharma-Labors in den USA und in Singapur und betreibt nun ein einzigartiges Netzwerk aus vier Zentral-laboratorien auf drei Kontinenten. In China hat die Gruppe 2007 mit dem Bau eines Lebensmittellabors begonnen. Auf der iberischen Halbinsel besitzt sie ein erstes Labor in Barcelona neben Vertriebsniederlassungen in Madrid und Lissabon. Eurofins ist an den Börsen von Paris und Frankfurt notiert und erzielte im Jahr 2007 einen Umsatz von 492 Millionen Euro bei einem Betriebsgewinn von 40 Millionen Euro und einem Nettogewinn von 20 Millionen Euro.

|||| *Dann gibt es gar keine zentrale Strategie für den Konzern Eurofins?*

Doch, aber die Strategie spaltet sich auf in die drei Sparten und in die Ländergesellschaften. Diese Subsidiarität ist uns extrem wichtig. Einige Themen wie Qualität oder Integrität definieren wir global. Das schreibt aber dem Geschäftsführer Bioanalytik Frankreich nicht vor, wie er seine Wachstumsziele erreicht. Wie viele Standorte braucht er? Welches Spektrum an Analysen will er anbieten? Welche Preispolitik will er verfolgen? All das entscheidet er allein.

|||| *Wie behalten Sie den Überblick darüber, was in den einzelnen Konzerngesellschaften geschieht?*

Das Gegenstück zur Freiheit ist interne Transparenz. Wir haben eine eigene Finanzdienstleistungsgesellschaft, die Buchhaltung, Personalwesen und Finanzplanung zentral für alle Tochterunternehmen erledigt. Operativ sichern wir die Transparenz über verschiedene Qualitätssicherungssysteme. Außerdem sind wir gerade dabei, einheitliche Computersysteme einzuführen. Damit können Wissenschaftler von London aus verfolgen, was im Labor in Nantes passiert, und so voneinander lernen.

|||| *Die Börse achtet auf schnelle Ergebnisse. Wie viel Erklärungsbedarf steckt in Ihrer langfristig angelegten Strategie?*

Mein Finanzvorstand und ich sprechen regelmäßig mit Investoren und Analysten, um ihnen beispielsweise zu erklären, dass wir zwangsläufig einen hohen Investitionsaufwand haben, wenn wir gleichzeitig in Singapur, China, Brasilien, Skandinavien und Polen Fuß fassen wollen. Das mag unseren Aktienkurs kurzfristig drücken, aber wir wissen, dass uns viele Langzeitaktionäre vertrauen, die mit Eurofins bisher sehr gut verdient haben. Unser Potenzial liegt auf der Hand: Die Welt wird reicher, der Welthandel nimmt zu, da wollen Hersteller und Verbraucher vor Risiken geschützt werden. Zudem gibt es viele Innovationen in der Biotechnologie. In Zukunft werden also noch weit mehr Analysen benötigt als heute. Wir haben unseren Umsatz in den vergangenen zwei Jahren verdoppelt, und das nicht zum ersten Mal. Dieses Tempo ist kaum zu halten, daher wollen wir uns in Zukunft nur noch alle vier Jahre verdoppeln. Dafür hat der Markt genug Potenzial, vor allem weil wir in Asien bisher kaum präsent sind und in Nordamerika auch noch zu wenig. Ich bin also ganz sicher, dass wir uns nicht langweilen werden. ■