

# UnternehmerBrief

## DER NEUE LIEBLING VON INVESTOREN AUS ALLER WELT

Kritik am rheinischen Kapitalismus ist verstummt. In der britischen Presse wird der Standort D als »Wunderland« gehandelt. Bei uns kommen inzwischen mehr Investitionen an als in jedem anderen Land Europas. Häufiger Grund: Anleger wollen sich in erfolgreiche Champions einkaufen. Sogar in China ist die Botschaft angekommen. » SEITE 14

## JOB-HOPPER KOMMEN NICHT AN DIE FIRMENSPITZE

Der beste Fremdmanager ist eine intern lange Jahre bewährte Kraft. Intime Kenntnis von Unternehmen und Geschäft sind wichtiger als Erfahrung aus zahlreichen externen Karrierestationen. Das sind nur zwei von vielen erstaunlichen Ergebnissen einer Studie, die die Lebensläufe der Chefs von Familienunternehmen auswertete. » SEITE 16

## CLAUS HIPPE: BABYKOST-PIONIER WIRD 75 JAHRE ALT



Multitalent als Firmenchef: » SEITE 10

## Das Comeback des Standorts Deutschland



*Der neue Glanz: Deutschland profitiert vom Euro, Familienunternehmen machen die Wirtschaft stark und Industrie gilt wieder etwas.*

Das jahrzehntelange Fitnessprogramm, dem die deutsche Wirtschaft unterzogen wurde, zeigt seine Wirkung: An Krisen, Kostensteigerungen und dem nie nachlassenden Druck von Wettbewerb und Aufwertung sind die Unternehmen gewachsen. Sie haben ihr Angebot ständig verbessert und Nischen erobert. Langfristiges Denken der Eigentümer hat sie vor Abenteuern geschützt, die ins sichere Ausgeführt hätten. All das macht heute die Stärke

Deutschlands aus. Kaum ein anderes Land gilt als so weltmarktorientiert, hat so starke Bande zwischen Unternehmern, Mitarbeitern und Gemeinwesen. Andreas Pinkwart, Clemens Fuest, Niall Ferguson und die Autoren einiger Studien zeigen in diesem Heft die Stärken des Standortes, auf die Familienunternehmer weiter bauen können – und legen Risiken offen, die das neue Wirtschaftswunder gefährden können. » SEITEN 3, 7 UND 14

## VOM NACHTEIL, EIN HIDDEN CHAMPION ZU SEIN

Die unbekannteste Nummer eins in einem Nischenmarkt trägt manche Last. In jeder Umbruchphase legen ihre Eigentümer drauf, ganz gleich, ob es sich um Zukauf, Verkauf, Krise oder Generationswechsel handelt. Abhilfe schaffen mehr Investitionen in die Unternehmensmarke, sagt der Markenexperte Frank Dopheide in seinem Beitrag auf » SEITE 18

## GEMEINSCHAFTSKONTO IST DIE STEUERFALLE FÜR EHELEUTE

Viele Ehepaare richten bei der Bank ein gemeinsames Konto ein. Daraus tätigen sie die Ausgaben für ihren Lebensunterhalt. Zwar sind die sogenannten Oder-Konten praktisch, aber sie bergen erhebliche Risiken. Wie Sie vermeiden, dass der Fiskus dereinst Schenkungssteuer auf dieses Konto erhebt, erklärt unser Beitrag auf » SEITE 20



**Eigentum verpflichtet!**

» [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

PETER MAY

## Wort des Herausgebers



Liebe Leser!

Deutschlands Wahrnehmung in der Welt hat sich verändert. Das vereinte Land ist nicht nur ökonomisch die stärkste Kraft in Europa, sondern nimmt auch politisch mehr und mehr Führungsverantwortung wahr – vorerst noch zögerlich, aber unverkennbar.

Das neue Deutschland ist nicht nur stark, es wird auch respektiert – zunehmend sogar gemocht. In internationalen Beliebtheitsrankings findet man die Deutschen längst nicht mehr auf den hinteren Plätzen. Im Gegenteil: Die neuen Deutschen gelten als lässig und effizient, sozial und erfolgreich. Und damit als attraktive Alternative zum »Marktkapitalismus pur« der Angelsachsen oder zum autoritären Kapitalismusmodell der Chinesen.

Der »German Mittelstand« ist ein wichtiger Baustein des deutschen Modells. Die Welt schaut mit Bewunderung auf Deutschlands Familienunternehmen und ihren internationalen Erfolg. Grund genug, das neue Deutschland-Bild zum Leitmotiv dieses UnternehmerBriefes zu machen. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Herzlichst  
Ihr Peter May

## Inhalt

Das neue Wirtschaftswunder und seine Kraftquellen von <i>Andreas Pinkwart</i> .....	03
Standort D: Die Chancen, die Risiken <i>Interview mit Clemens Fuest</i> .....	07
Die Vermögensteuer trifft alle! von <i>Lutz Goebel</i> .....	08
Namen und Würdigungen .....	10
Warum Deutschland wieder an der Weltspitze steht .....	14
Studie Firmenchefs: Kontinuität im Lebenslauf zählt .....	16
Nachhaltige Erfolgskraft des Unternehmens sichern .....	17
Vom Nachteil, ein Hidden Champion zu sein von <i>Frank Dopheide</i> .....	18
Die nächste Unternehmergegeneration: gut ausgebildet, weltoffen, vernetzt von <i>Reinhard Prügl</i> .....	19
Steuerfalle »Oder-Konten« von <i>Claudia Klümpen-Neusel und Maren Gräfe</i> .....	20
Familienunternehmen – mehr als nur ein Erfolgsmodell von <i>Stephan Rupprecht</i> .....	21
Lesetipps .....	22
Veranstaltungstipps für Familienunternehmer .....	23

### IMPRESSUM

INTES UnternehmerBrief  
11. Jahrgang, September 2013  
Erscheinungsweise: viermal jährlich  
Preis Jahresabonnement: EUR 90,- zzgl.  
MwSt. | Anzeigenspiegel auf Anfrage  
Herausgeber: Prof. Dr. Peter May  
Verleger: INTES Akademie für Familien-  
unternehmen  
Redaktion: Axel Gloger, Karin May,  
Barbara Wallrafen  
Design: BRANDIT Marke & Beratung

Abonnements, Anzeigen und  
Kontakt zur Redaktion über die  
INTES Akademie für Familien-  
unternehmen  
Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn-Bad Godesberg  
Telefon 0228 36780-65  
Fax 0228 36780-69  
E-Mail [info@intes-akademie.de](mailto:info@intes-akademie.de)  
[www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

VON ANDREAS PINKWART

# Das neue Wirtschaftswunder und seine Kraftquellen

*Wer hätte noch um die Jahrtausendwende gedacht, dass es so kommen wird? Unsere Unternehmen stehen heute anerkanntermaßen gut da, der Standort wird im Ausland ob seiner Qualitäten gelobt, das Modell Deutschland erfreut sich eines noch vor gut einem Jahrzehnt ungeahnten Comebacks. Das ist kein Zufall. Auch in den Augen von jenen, die Deutschland früher kritisch gegenüberstanden, scheint heute einiges richtig zu laufen. In der englischsprachigen Presse, der übertriebenen Euphorie gegenüber unserem Land sicher unverdächtig, ist bereits vom »Wirtschaftswunder« die Rede – und die einst belächelte industrielle Orientierung unserer Wirtschaft ist heute eine akzeptierte Quelle von Wohlstand und Wettbewerbsvorteil. Alle diese Perspektiven sollen ein Grund sein, einen genaueren Blick auf die Bestimmungsgründe dieses Vorsprungs zu tun.*

Wie stark weltweit die Befassung mit dem Thema ist, wird durch eine Studie deutlich, die im September dieses Jahres veröffentlicht wird. Wissenschaftler des Bostoner MIT untersuchten darin, warum speziell Deutschland und China international eine so starke Stellung haben (Suzanne Berger: »Making In America: From Innovation to Market«). Beide Länder könnten unterschiedlicher nicht sein. Bei der Analyse der Erfolgsmuster Deutschlands gewannen die Forscher einige wichtige Erkenntnisse. Prägend für unsere gute Position ist demnach, was die Autoren vom MIT »Ecosystems« nennen – wertschöpfende Netzwerke etwa in ihrer Branche, in der Region, aber auch in globalen Lieferketten und im erfolgsentscheidenden Bildungsbereich. Sie machen klar, dass das typische deutsche Unternehmen nicht allein aus sich heraus stark ist, sondern durch ein Zusammenwirken mit anderen in komplexen Umgebungen.

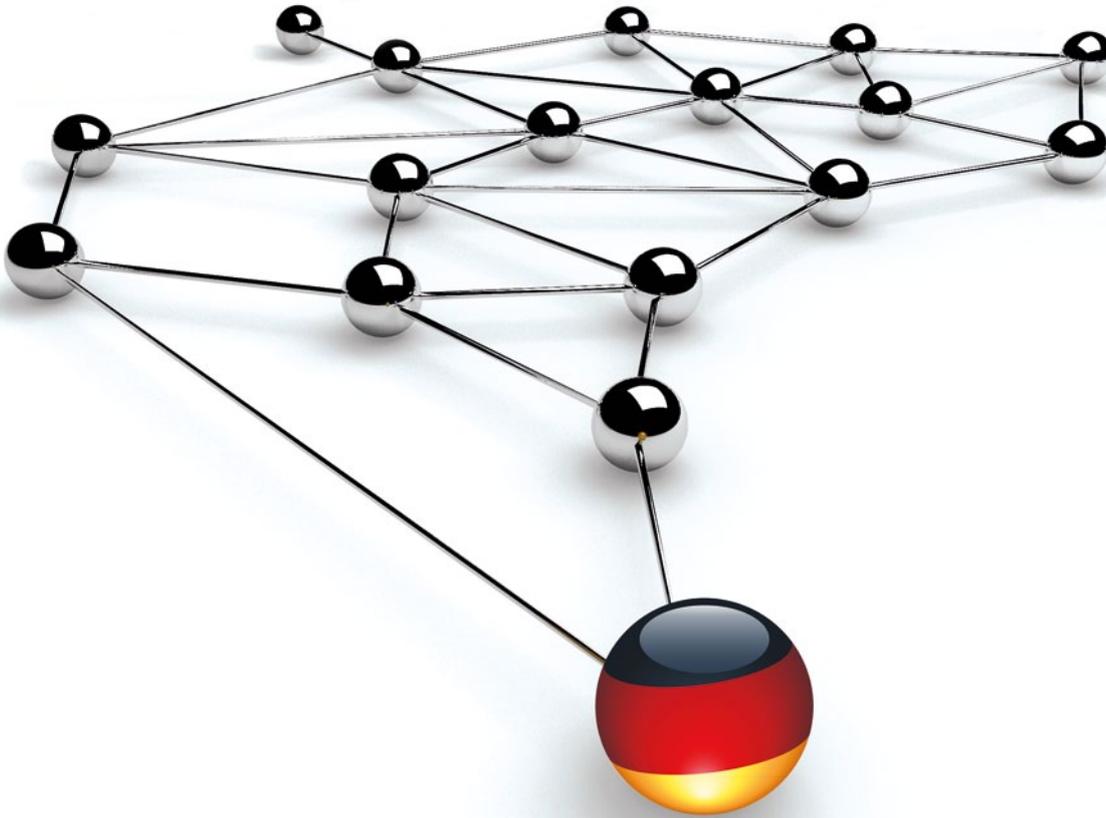
Offenbar verstehen sich die Deutschen auf diese Disziplin besonders gut. Ein Glied der Kette greift reibungsarm in das nächste, der dabei geschaffene Mehrwert ist größer als die Summe der Einzelbeiträge. Gestützt wird das durch günstige Rahmenbedingungen – das Bewusstsein für kooperative Wertschöpfung, die ergebnisorientierte Arbeitskultur, Lernbereitschaft, aber auch die den Deutschen zugeschriebenen Sekundärtugenden wie Fleiß, Gründlichkeit und Zuverlässigkeit.

Überdies ist die Stärke nach meiner Beobachtung Ergebnis eines bis heute andauernden Fitnessstrainings. Die Unternehmen haben gelernt, mit widrigen Umständen nicht nur zurechtzukommen, sondern trotz ihres Vorhandenseins ihre Erfolgskraft zu verbessern. Im Rückblick ist erkennbar, dass nicht erst der Finanzcrash zu ei-



Andreas Pinkwart

nem krisenbedingten Lerneffekt geführt hat. Schon die erste Ölpreiskrise, das Ende des Bretton-Woods-Systems stabiler Wechselkurse, die zweite Ölpreiskrise und der anschließend über Jahrzehnte wirkende Aufwertungsdruck haben die DNA der Unternehmen geprägt. Sie mussten mit steigenden Lohnkosten, dem dadurch nie endenden Druck auf die Produktivität der Arbeit, steigenden Energiepreisen und wachsenden Umweltaforderungen fertig werden. Wer unter solchen Bedingungen reüssiert, dem können Widrigkeiten von Wettbewerb und Konjunktur wenig anhaben. Genau diesen Effekt diagnostizieren wir heute als Stärke des Standorts Deutschland getreu dem Motto: Wenn es einfach wäre, könnten es auch die anderen.



## Deutsche Unternehmen so innovativ wie Facebook und Google

Zum Erfolgscode der Unternehmen gehört auch das Wissen, dass mit Preis- und Marktanteilskämpfen allein auf den Weltmärkten langfristig nichts zu gewinnen ist. Erst das ständige Streben einer überlegenen Mischung aus Qualität, Service und Technologie bringt ein Geschäft nach vorn, ist Quelle jener Differenzierung, die speziell mit deutschen Unternehmen verknüpft wird. Hier haben deren Gestalter in der letzten Dekade Arbeit an der richtigen Stelle geleistet. War die deutsche Industrie bei produktnahen Dienstleistungen und Verwertung neuester digitaler Technologien ehemals eher schwach aufgestellt, hat sich das Blatt hier gewendet. Die Unternehmer haben nicht nur gelernt, mittels Service renditewirksame Differenzierung und Zusatznutzen zu schaffen. Sie sind auch beim Technologieeinsatz an vorderster Front mit dabei. Das ist ein Aspekt, der häufig übersehen wird: Zwar stammen die großen Konsumenten-Innovationen wie das iPhone, Facebook und Google allesamt aus den USA – aber bei der Entwicklung neuer B2B-Technologien, die selten Schlagzeilen machen, sind deutsche Unternehmen Weltklasse, sei es im Maschinen- und Anlagenbau, bei der Fertigungsautomatisierung, dem Bau großer Anlagen oder komplexer Software-Architektur.

Treibende Kräfte für diese Entwicklung sind eine ebenso breite wie spezialisierte Wissensbasis und der fließende Übergang von der

Grundlagenforschung zur industriellen Forschung. Alle Unternehmen profitieren von den breit aufgestellten und auch in der Fläche vorgehaltenen Bildungsangeboten. Deutschland verfügt nicht nur über eine Vielzahl guter Universitäten. Es gibt überdies nur wenige Regionen, die weiter als 50 Kilometer von der nächsten Fachhochschule entfernt sind. Diese und die ortsnahen Berufsschulen, die für eine Verankerung der vom Ausland bewunderten dualen Berufsausbildung sorgen, speisen das Technikwissen in der Arbeitnehmerschaft. Zudem zeigt der Blick auf die Bildungslandschaft exemplarisch eine weitere Stärke des Standortes: Die Dezentralität ist sein großes Plus. Der vielfach kritisierte Wettbewerbs-Föderalismus, der den politischen Aufbau des Landes prägt, spiegelt sich in seiner Wirtschaft. Die Kraftfelder wie auch die Risiken sind über das Land verteilt. Denken wir nur an das fein gewobene Netz von Autoherstellern und Zulieferern im Großraum Stuttgart, die Automatisierungs- und Schalttechnik-Hersteller in Ostwestfalen oder die mittelständischen Uhrenhersteller mit ihren Zulieferern, die allesamt im sächsischen Müglitztal angesiedelt sind.

## Mit Augenmaß die Vorteile der Globalisierung genutzt

Diese Beispiele zeigen: Ohne dass viel darüber geredet wird, gibt es hier Synergieeffekte. Eine kleine Einheit, etwa ein mittelständischer Spezialmaschinenbauer, kann im Verbund über eine Wertschöpfungskette hinweg eine große ökonomische Reichweite ha-

ben. Erst dieses Zusammenwirken macht aus Mittelständlern und Familienunternehmen, die häufig deutlich weniger als eine Milliarde Euro Umsatz erwirtschaften, echte Global Player. Wer regionale Vernetzung und Wettbewerb beherrscht, der kann dies auch auf die europäische und globale Ebene leichter übertragen.

Hinzu kommt, dass sich bei dem in den Industrieländern weit verbreiteten Offshoring ein deutscher Weg herausgebildet hat. Während etwa in den Vereinigten Staaten oder in Großbritannien ganze Industriezweige nach Übersee ausgelagert wurden, waren deutsche Unternehmen bei diesem Thema zurückhaltender. Sie haben zwar auch ihre Erfahrungen mit Produktionsstandorten etwa in China und Indien gemacht. Aber seit der Hype vorüber ist, der um die Jahrtausendwende ablief, wird diese Praxis mit sehr viel mehr Augenmaß angegangen. Offshoring ist nicht mehr per se gut und angesagt. Viel wichtiger ist es, dass der neue ausländische Standort eine vernünftige wirtschaftliche Ergänzung des heimischen bringt. Deshalb haben viele industriell geprägte Unternehmen ihre Standorte nicht Zeitzonen und viele Flugstunden entfernt von ihrem Hauptsitz eingerichtet, sondern in einer Entfernung, die ein Lkw bequem an einem Tag bewältigen kann.

Hierbei konnte die Gunst der Geografie des neuen, nach Osten geöffneten Europa genutzt werden: In Polen, Tschechien, Rumänien oder Slowenien treffen Unternehmen auf vergleichsweise gut ausgebildete Arbeitnehmer sowie europäische Denk- und Arbeitskultur. Standorte in diesen Ländern unterliegen weniger Risiken, sie zu führen erfordert wegen der geringen Entfernungen weniger Management-Zeit, die interkulturellen Herausforderungen sind beherrschbar, die Logistikkosten niedriger als die einer eigenen Fabrik etwa in Indien. Zudem können Ansprüche an Qualität und Zuverlässigkeit, die für technologieorientierte Unternehmen wichtig sind, in Osteuropa viel leichter durchgesetzt werden als in China. Das zeigt: Augenmaß, eine typisch mittelständische Vorgehensweise, hat den Unternehmen nicht nur zu einer lauffähigen Lösung verholfen. Mittels dieser Praxis konnten viele Unternehmen die Vorteile des Offshoring kapitalisieren, ohne sich mit seinen Risiken auf der Kosten- und Qualitätsseite zu belasten.

Solches Verhalten kommt nicht von ungefähr, auch hier spielt wieder jene DNA eine Rolle, die durch Führungsmuster geprägt ist, die für Familienunternehmen typisch ist. Nehmen wir als Beispiel Unternehmen wie B. Braun Melsungen, Bosch oder Würth. Geschäftsvolumen und geografische Reichweite sind bei diesen in den letzten

20 Jahren um ein Vielfaches gestiegen – sie sind, rein nach ihrer Größe, über das typisch mittelständische Format weit hinausgewachsen. Dennoch haben sie die Denkweisen des Mittelstands beibehalten, etwa Aufmerksamkeit für das Detail, Abstinenz gegenüber unüberschaubaren finanziellen Abenteuern und das Streben nach nachhaltigem Erfolg. Ihnen geht es um langfristig sichere Erträge und nicht um schnelles Wachstum und kurzfristige Gewinnmaximierung um jeden Preis. Anstelle überbordender Compliance-Bürokratie wird das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns gepflegt. Bemerkenswert ist, dass diese Denkweise nicht mehr nur bei Familienunternehmen und den Global Playern in Familienhand anzutreffen ist, sondern durchaus auch in der Dax-Liga. Einige dieser Unternehmen werden immer stärker wie ein Familienunternehmen geführt. Dies gilt nicht nur für Unternehmen wie BMW, Henkel und Siemens, die allesamt familienunternehmerische Wurzeln haben. Selbst bei einem Multi wie BASF sind Parallelen zu einer mittelständischen Unternehmenskultur zu erkennen. Das Management dieser Unternehmen handelt in dem Bewusstsein, dass Vertrauenskapital zur wichtigsten Währung des Unternehmens zählt.

## Familienunternehmen prägen das Führungsmodell

Dieser Typ Bindung wird auch gegenüber Mitarbeitern bevorzugt. Durch familiäre Eigentümerschaft geprägte Unternehmen sind noch bereit, den Gedanken der Familie auf die Firma zu übertragen. Sie bieten ihren Mitarbeitern eine langfristige berufliche Perspektive, gehen mit ihnen ohne Entlassungen durch die Krise, wissend, dass das die beste Art ist, Vorsprung sicherndes Wissen im Unternehmen zu halten. Im Gegenzug begegnet die Belegschaft hoher Kostenremanenz durch innovative und sozialpartnerschaftliche flexible Lösungen.

Es ist eine Stärke des Standortes Deutschland, dass Familienunternehmen und viele Konzerne sich in der Art, wie sie geführt werden, einander annähern. Letztere versuchen, wie wir gezeigt haben, Anleihen bei Kultur und Strategie erfolgreicher Familienunternehmen zu nehmen. Umgekehrt nutzen die meisten familiengeführten Unternehmen das breite Instrumentarium guter strategischer und operativer Unternehmensführung. Gelegentlich ist von einer »Als-ob-Börsennotierung« die Rede – die Inhaber-Unternehmen unterwerfen sich hinsichtlich Professionalität, Governance und Transparenz denselben Regeln wie große Konzerne, behalten aber die Vor-

**ANERKANNTE STABILITÄT: PROZENTSATZ DER POSITIV-NENNUNGEN VON AUSLÄNDISCHEN INVESTOREN**

Soziales Klima	88%
Qualifikation der Arbeitskräfte	85%
Infrastruktur: Transport + Logistik	84%
Infrastruktur: Telekommunikation	83%
Stabilität + Transparenz von Politik und Recht	83%

Quelle: Ernst & Young, 2013

teile familiärer Eigentümerschaft bei. So bekommen sie das Beste aus beiden Welten. Sie können den Inhaber-Bonus zur Wirkung bringen, haben den systembedingten Vorteil der langfristig orientierten Führung – und sind attraktiv als Arbeitgeber für angestellte Spitzenkräfte. Dabei können sie auch ohne die Börse moderne Finanzierungsinstrumente nutzen. In diesen Punkten zeigt sich übrigens, dass sich ein europäisch geprägter Führungsansatz herausbildet, der den Prinzipien Effektivität, Verantwortung und Erneuerungsfähigkeit im Sinne eines magischen Dreiecks gleichermaßen verpflichtet ist.

Um diese Herangehensweise besser zu verstehen und in einem stark unternehmerisch geprägten Sinne wissenschaftlich zu untermauern und weiterzuentwickeln, haben wir unsere Forschungsanstrengungen an der HHL auf die Begründung einer neuen Leipziger Schule für nachhaltige unternehmerische Führung ausgerichtet. Dabei kommt den KMU und Familienunternehmen entgegen, dass sich die BWL in den letzten Jahren erkennbar weiterentwickelt hat. Dieser Typus von Unternehmen steht heute zunehmend im Erkenntnisinteresse, während noch bis weit in den 1980er Jahren die Großunternehmen im Mittelpunkt von Forschung und Lehre standen. Ende der 1990er Jahre begann eine Gründungswelle von Lehrstühlen mit dem Schwerpunkt Entrepreneurship und Innovation, ihre Zahl ist inzwischen auf über 100 gewachsen. Parallel werden seit knapp zehn Jahren immer mehr Lehrstühle mit dem Spezialgebiet Familienunternehmen eingerichtet – wie jetzt mit freundlicher Unterstützung der Porsche AG auch an der HHL.

Das neue Nachdenken über gute Führung ist von großer Bedeutung für die Erhaltung der Wettbewerbskräfte in Zeiten turbulen-

ter Veränderungen. Unternehmen von morgen brauchen starke Netzwerke, ein leistungsfähiges Bildungs- und Forschungssystem sowie eine zukunftsfeste Infrastruktur. Drei der wichtigsten Herausforderungen seien hier stellvertretend für weitere benannt: Der Wettbewerb auf den globalen Märkten wird an Intensität zunehmen. Das Gravitationszentrum der Weltwirtschaft wird sich weiter Richtung Asien verschieben. Familienunternehmer werden nicht nur aufseiten der Kunden und ihrer angestellten Mitarbeiter mit den Folgen des demografischen Umbruchs zu tun haben – auch die Frage nach der eigenen Nachfolge verlangt vor dem Hintergrund der neuen Werte der Generation Y nach neuen Antworten. Um diese Herausforderungen zu bestehen, brauchen Unternehmen unabhängig von ihrer Größe und ihrem Geschäftszweck ein neues, auf nachhaltige unternehmerische Führung ausgerichtetes Führungskonzept – und sie brauchen eine Politik, die sich nicht auf dem Erreichten ausruht, sondern mutig auf bessere Rahmenbedingungen hinwirkt.

**Prof. Dr. Andreas Pinkwart hat zweimal Karriere gemacht. Jene als Wissenschaftler führte ihn in sein heutiges Amt, er ist seit 2011 Rektor der HHL Leipzig Graduate School of Management. Gleichzeitig ist er dort Inhaber des Lehrstuhls für Innovationsmanagement und Entrepreneurship. Zuvor war er u. a. als Forscher am Institut für Mittelstandsforschung in Bonn sowie als Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, an der heutigen Universität Siegen tätig. In seiner zweiten Karriere als Politiker war er Mitglied des Deutschen Bundestages, von 2003 bis 2011 stellvertretender Bundesvorsitzender der FDP und von 2005 bis 2010 Innovations- und Wissenschaftsminister sowie stellvertretender Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen.**

INTERVIEW MIT CLEMENS FUEST

# Standort D: Die Chancen, die Risiken



Clemens Fuest

*Unsere Wirtschaft ist stark, weil sie nicht von den Folgen einer Immobilien- und Kreditblase auskurieren musste. Die Unternehmen dürfen selbstbewusst sein, weil sie auf einen hart erarbeiteten Vorteil setzen können. Dennoch müssen wir in Zukunft mit einigen Risiken für den Standort rechnen. Professor Clemens Fuest gibt im Gespräch mit Axel Gloger einen Überblick.*

**IM AUSLAND WIRD VERMERKT, DEUTSCHLAND HABE DIE VERSCHULDUNG DER ÖFFENTLICHEN HAND BEMERKENSWERT UNTER KONTROLLE GEHALTEN. SIEHT DAS AUS DER WARTE DES ÖKONOMEN AUCH SO AUS?**

PROF. DR. CLEMENS FUEST: Sicher, die öffentliche Verschuldung ist im Vergleich zu anderen Ländern in Europa überschaubar. Deren Schuldenstand liegt, gemessen an volkswirtschaftlichen Kennziffern wie dem Bruttoinlandsprodukt, zum Teil deutlich höher. Bemerkenswert ist, dass es unsere Regierung geschafft hat, einen annähernd ausgeglichenen laufenden Haushalt zu schaffen. Ebenfalls bemerkenswert ist die Einführung der Schuldenschranke für die öffentlichen Haushalte. Dennoch sehe ich auch Risiken.

**WELCHE?**

Der Anteil der Staatsschuld, bezogen auf das Bruttoinlandsprodukt, beläuft sich auf 80 Prozent, aber das ist nicht die ganze Geschichte. Hinzuzurechnen wäre die implizite Verschuldung. Sie resultiert aus Leistungsversprechen der öffentlichen Hand, die keine Deckung durch Einnahmen haben. Das sind etwa Pensionszahlungen

oder Zuschüsse zur Rentenversicherung. Die demografische Entwicklung macht diese Last in Zukunft noch schwerer. Wenn wir das Sozialsystem nicht verändern, wird die Belastung der Beitragszahler explodieren.

**WECHSELN WIR AUF DIE HABENSEITE. ALS PLUSPUNKT DES STANDORTES DEUTSCHLAND WIRD GENANNT, DASS WIR NICHT WIE ANDERE LÄNDER EINE IMMOBILIEN- UND KREDITBLASE HATTEN. WIE BEWERTEN SIE DAS?**

Das ist in der Tat ein gewichtiger, stabilisierender Einfluss. In anderen Ländern haben wir gesehen, wie gefährlich eine Kreditblase sein kann. Sie treibt Haushalte in Not und Schulden. Der Bankensektor wird destabilisiert. Der sektorale Aufbau der Volkswirtschaft gerät ins Ungleichgewicht. In Spanien etwa lockte die Immobilienblase junge Menschen in die aufgeblähte Baubranche anstatt in eine Ausbildung. Als diese Blase platzte, verloren viele ihre Arbeit. Das ist Deutschland erspart geblieben.

**UNSER LAND HAT EINE STARKE INDUSTRIELLE BASIS. DER ANTEIL DER INDUSTRIE AM BIP IST DEUTLICH HÖHER ALS IN LÄNDERN WIE GROSSBRITANNIEN ODER DEN USA, DIE IN DEN LETZTEN JAHREN DEINDUSTRIALISIERT HABEN. DIESES PROFIL DEUTSCHLANDS WURDE FRÜHER ALS SCHWÄCHE ANGESEHEN. HEUTE IST DAS NICHT MEHR SO. WARUM?**

Deutschland hat hier eine komparative Stärke, die Volkswirtschaft kann industrielle Leistungen vergleichsweise besser erzeugen als andere Länder. Während der letzten zehn Jahre hat sich diese Positionierung als Glücksfall erwiesen. Wir konnten vom Aufschwung der Schwellenländer profitieren. Diese Länder bauten ihre Industrie auf, das ging einher mit einer starken Nachfrage nach Investitionsgütern. Viel von dieser Nachfrage ist bei deutschen Unternehmen angekommen.

**JETZT WOLLEN ALLE LÄNDER IN DIESER DISZIPLIN WIE DEUTSCHLAND WERDEN, UNSEREN ERFOLG NACHAHMEN. DAS EHRT UNS NATÜRLICH. ABER WAS HALTEN SIE VON DIESEM WEG, GEHT DAS?**

Eher nein. Wir sollten nicht vergessen: Auch in Deutschland ist das nicht einem großen Entwurf entsprungen. Es gab keine Planwirtschaft, die den industriellen Kern geschaffen hat. Er ist allein durch die spezifischen Bedingungen Deutschlands entstanden, die Neigung zum Handwerklichen und zur ingenieurmäßigen Perfektion. Marktkräfte haben daraus die industrielle Orientierung wachsen lassen. Das kann ein anderes Land nicht einfach auf Anweisung der Politik kopieren. Andere Länder, andere komparative Vorteile!

DIE FAMILIEN  
UNTERNEHMER

ASU

## Die Vermögensteuer trifft alle!

Immer wieder hören wir, die Steuerpläne der Opposition würden doch die meisten gar nicht betreffen. Das stimmt nicht! Insbesondere volkswirtschaftliche Gutachten zeigen, wohin die Reise geht: Die steuerliche Belastung der Betriebe steigt erheblich und hemmt Investitionen in F&E, Arbeitsplätze und die Eigenkapitalbildung. In Krisenzeiten werden Vermögensteuer oder -abgabe existenzgefährdend. Fälle von Substanzbesteuerung und Insolvenzen werden stark ansteigen.

Besonders betroffen ist das verarbeitende Gewerbe – ein Stabilitätsanker in der Krise. Zulieferer werden durch wegbrechende Aufträge belastet. So werden selbst diejenigen getroffen, die von direkten Steuererhöhungen eventuell verschont bleiben. Die Empirie sagt: Ein um 1 Prozent höheres Steueraufkommen (Verhältnis zum BIP) führt nach drei Jahren zu einem um 1,5 Prozent geringeren Wachstum. Die Folgen kann sich jeder ausmalen.

Wir Unternehmer sollten diese Sorgen in den nächsten Wochen in Gesprächen mit Mitarbeitern, Politikern und Journalisten aktiv ansprechen.

Mit freundlichen Grüßen  
Lutz Goebel

**Lutz Goebel ist Präsident von DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU, der politischen Stimme der 180.000 Familienunternehmer in Deutschland mit mehr als zehn Beschäftigten und über 1 Mio. Euro Umsatz.**

**Kontakt: Bundesgeschäftsstelle, Telefon 030 30065-0, E-Mail: [kontakt@familienunternehmer.eu](mailto:kontakt@familienunternehmer.eu)**

**WIR BEFINDEN UNS AN DER SCHWELLE ZUR DIENSTLEISTUNGSWIRTSCHAFT. DIE USA IST GROSS MIT GOOGLE, AMAZON UND MCDONALD'S. DEUTSCHLAND HAT ZUMINDEST VIELE INDUSTRIE-UNTERNEHMEN, DIE SICH DARAUF VERSTEHEN, SERVICES ZU VERMARKTEN. ABER ES WIRD OFT KRITISIERT, DASS DER SERVICESEKTOR IN DEUTSCHLAND UNTERENTWICKELT UND ÜBERREGULIERT SEI. IHR VOTUM?**

Natürlich müsste der Dienstleistungssektor stärker für den internationalen Wettbewerb geöffnet werden. Viele Dienstleistungsgeschäfte sind heute stark bürokratisiert und reguliert. Das ist zweifellos ein Hemmnis. Denken wir an den Gesundheitssektor, hier gibt es sehr komplexe Regulierungen, wir haben das Gegenteil eines offenen Marktes. Vergleichbares gilt für den Versicherungsmarkt. Auch hier ist zu viel reguliert, nicht nur in Deutschland. Warum zum Beispiel kann ein Verbraucher seine Versicherung nicht mitnehmen, wenn er in ein anderes Land umzieht?

**BLICKEN WIR AUF DEN ARBEITSMARKT. DER HAT SICH GUT ENTWICKELT. IN DER LETZTEN DEKADE FIEL NUR IN ZWEI G7-LÄNDERN DIE ARBEITSLOSENZAHL. EINES DAVON IST DEUTSCHLAND. WIE IST DAS ZUSTANDE GEKOMMEN?**

Zu Beginn dieser Zehnjahresperiode ist Deutschland als kranker Mann Europas gestartet. Dann profitierten wir überdurchschnittlich von der Nachfrage der Weltmärkte. Hinzu kamen die positiven Wirkungen der Hartz-Reformen und die moderate Lohnentwicklung. Auch das Einvernehmen der Gewerkschaften mit den Unternehmern hat geholfen, die Arbeitskosten im Zaum zu halten. All das hat sich sehr positiv auf die Beschäftigung ausgewirkt.

**WENN EIN UNTERNEHMER EINE FABRIK AM HEIMISCHEN STANDORT UND EINE IN POLEN BETREIBT, KANN ER ZU NIEDRIGEREN GESAMTARBEITSKOSTEN PRODUZIEREN, ALS WENN BEIDE FABRIKEN IN DEUTSCHLAND STÜNDEN. AUCH DAS HAT GEHOLFEN, ODER?**

Ohne Zweifel hat unser Land in besonderer Weise vom Fall des Eisernen Vorhangs profitiert. Wir liegen den neuen Marktwirtschaftsländern am nächsten, das ist ein erheblicher Vorteil. Ansiedlungs-Destinationen wie Polen, Tschechien und Ungarn sind heute in der EU. Diese Standorte bieten niedrige Arbeitskosten, ein rechtssicheres Umfeld und kulturelle Nähe. Das hat Mittelständlern und Familienunternehmen, die neue Standorte in Osteuropa aufgebaut haben, Vorteile gebracht.

**BLEIBEN WIR BEIM THEMA ARBEITSMARKT. DAS KURZARBEITERGELD HAT UNTERNEHMEN GEHOLFEN, BESCHÄFTIGTE IN DER KRISE ZU HALTEN. ALS DER AUFSCHWUNG EINSETZTE, MUSSTEN FÜR DAS MEHRGESCHÄFT BENÖTIGTE MITARBEITER NICHT EINGESTELLT WERDEN, SIE WAREN SCHON DA. WAR DIESE STAATLICHE SUBVENTION FÜR NICHTARBEIT RICHTIG – ODER DOCH EIN ORDNUNGSPOLITISCHER SÜNDENFALL?**

In diesem Fall ist es gut gegangen. Die Krise war kurz. Die Subventionen dienten der Überbrückung. Sie flossen in die starken Sektoren unserer Wirtschaft, die vom Einbruch betroffen waren. Also war das Vorgehen in diesem Fall und unter diesen Bedingungen richtig. Wäre das Kurzarbeitergeld aber in Sektoren gegangen, die schon vor der Krise überdimensioniert oder schwach waren, wäre die Subvention falsch gewesen. Sie hätte dann nur einen ohnehin nötigen Strukturwandel aufgehalten.

**DIE DEUTSCHEN UNTERNEHMEN SIND AUF DEM WELTMARKT STARK. ZWEI DRITTEL VOM ANSTIEG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS WURDEN DURCH DAS WACHSTUM DER NETTOEXPORTE GETRAGEN. MÜSSEN WIR UNS IM AUSLAND FÜR DIESE STÄRKE KRITISIEREN LASSEN?**

Nein. Der Exportüberschuss kann nur entstehen, weil er durch Kapitalexporte finanziert wird, solange also jemand den importierenden Ländern Geld leiht. Schwierig wird es, wenn diese Kredite nicht zurückgezahlt werden. Wenn dann die Steuerzahler einspringen, wie derzeit in Europa, dann ist der Export gesamtwirtschaftlich ein Verlustgeschäft. Im Übrigen kann die deutsche Wirtschaft nicht einfach reprogrammiert werden – eine Abkehr von der Exportorientierung würde einen tiefgreifenden Strukturwandel erfordern, der sehr lange dauert.

**Prof. Dr. Clemens Fuest ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und Präsident des dortigen Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Überdies ist er Mitglied des wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen. Vor seiner Berufung nach Mannheim hatte der heute 45-jährige Professuren an den Universitäten Köln und Oxford inne. Beim Unternehmer-Erfolgsforum am 21. November hält Fuest einen Impulsvortrag zum Thema »Was nun? Was tun? Deutschlands Familienunternehmer nach der Wahl«.**

## » BUCHTIPP

## 10 Jahre Familienunternehmer des Jahres

**DIE ERFOLGSGESCHICHTEN DER PREISTRÄGER IN EINEM BAND MIT AUSFÜHRLICHER ANALYSE DER ERFOLGSFAKTOREN**



Peter May, Nikolaus Förster (Hg.)  
**VORBILDER FÜR DEUTSCHLAND**  
 Die erfolgreiche Welt der Familienunternehmer

Gebunden, mit Schutzumschlag, ca. 140 Seiten  
 Murmann Verlag, ISBN: 978-3-86774-271-9,  
 Vorbestellungen unter: [info@intes-akademie.de](mailto:info@intes-akademie.de)

# Namen und Würdigungen

## **GEOBRA: HORST BRANDSTÄTTER FEIERT 80. GEBURTSTAG**

»Gott der Plastikmännchen« nannte ihn eine Zeitungsüberschrift. Stark übertrieben ist das nicht. 2,7 Milliarden Stück davon brachte Horst Brandstätter in seinem Unternehmen bislang in die Welt; er ist der Vater der Playmobil-Männchen. Im Jahr 1974 fing alles an. Das Geschäft, das er damals vornehmlich mit Telefonen, Spardosen und Kaufladenartikeln betrieb, sollte eine Wende bekommen. Zur Spielwarenmesse in Nürnberg präsentierte er deshalb seine neuen Figuren: Ritter, Indianer, Bauarbeiter, alle gut sieben Zentimeter groß. Die Einkäufer waren erst skeptisch, orderten dann aber doch, weil sie Angst hatten, einen Trend zu verpassen. Dieser entwickelte sich in der Folgezeit mit der Wucht eines Sturms: Zehn Millionen Euro Umsatz erwirtschaftete das Geschäft damals, zur Stunde null von Playmobil. Heute sind es 531 Millionen Euro! Geobra Brandstätter ist nach Lego und Mattel der drittgrößte Spielzeughersteller der Welt.

Im Jahr 1952, im Alter von 19 Jahren, tritt Horst Brandstätter in die Firma ein, die damals seine Onkel führen. Schon als Jugendlicher brannte er für ihr Geschäft. Nach zwei Jahren in der Firma wird er Gesellschafter des 1876 von seinem Großvater gegründeten Unternehmens. Die Nachkommen seiner Onkel kauft er heraus, um klare Verhältnisse zu schaffen: Im Jahr 1955 wird er Alleinhaber von Geobra. Bis heute gehört der Vormittag im Büro zu seiner bewährten Routine. »Ich lass' mir doch mein Spielzeug nicht wegnehmen«, sagte er in einem Zeitungsinterview auf die Frage nach seinem Ausscheiden. Mitarbeiter legen ihm jeden Morgen Zahlen zu Auftragseingang, Fakturierung und Produktion vor. Die Führung des Tagesgeschäfts allerdings hat Horst

Brandstätter bereits vor 13 Jahren an seine Marketingleiterin Andrea Schauer abgegeben. Seine Söhne, heute 60 und 61 Jahre alt, schloss er von der Nachfolge aus – wenn der Inhaber dem Geschäft dereinst nicht mehr zur Verfügung steht, sollen zwei Stiftungen Geobra übernehmen. Im Juni feierte Horst Brandstätter seinen 80. Geburtstag.

## **HIPP: BIO- UND BABYKOST-PIONIER CLAUS HIPPI WIRD 75 JAHRE ALT**



Claus Hipp

»Dafür stehe ich mit meinem Namen« – dieser Satz wurde zu einem seiner prägenden Statements: Claus Hipp zeigt damit, wie stark Unternehmer und Firma zu einer Einheit werden können. Der Inhaber tritt in TV-Spots vor die Kamera, spielt sein Plus als Inhaber-Unternehmer aus, hält damit die Konkurrenz der Konzerne auf Abstand: Die Firma Hipp ist heute mit 46 Prozent Marktanteil die Nummer eins im Geschäft mit Babykost, vor Nestlé und Milupa. Das 1932 gegründete Unternehmen erwirtschaftet 500 Mio. Euro Umsatz und beschäftigt 2.000 Mitarbeiter.

Nach Studium und Promotion in Rechtswissenschaften tritt Claus Hipp im Jahr 1967 in

den Betrieb des Vaters ein, dessen Leiter er drei Jahre später wird. Bis heute führt er die Geschäfte gemeinsam mit seinem jüngeren Bruder Paulus, der als Finanzchef arbeitet. Ein weiterer Bruder wirkte zeitweise ebenfalls in der Geschäftsführung mit. Inzwischen arbeiten alle fünf Kinder von Claus Hipp im Unternehmen. Die beiden Söhne, Stefan (44) und Sebastian (40), sind seit 2004 Kommanditisten der Hipp & Co. Seit der ältere gemeinsam mit dem Vater in einem Werbefilm zu sehen ist, wird er von Außenstehenden als Kronprinz angesehen.

»Erfolgreicher Unternehmer, zeitgenössischer Künstler, Musiker, Vortragsredner und Professor an der Kunstakademie in Tiflis«, so fasst das »Handelsblatt« das Wirken von Hipp zusammen. Er ist ein Unternehmer, der noch zwei andere Leben führt: eines als ausgebildeter und praktizierender Künstler (»Nikolaus Hipp«), ein weiteres mit vielen Ehrenämtern, etwa als Ehrenpräsident der IHK München, als Vizepräsident des DIHK, als Honorarkonsul sowie als Gründer und Schirmherr eines Kammermusikfestivals im Schweizer Kanton Obwalden, wo er einen Wohnsitz unterhält. Im Oktober begeht Claus Hipp seinen 75. Geburtstag.

## **B. BRAUN MELSUNGEN: LUDWIG GEORG BRAUN WIRD 70 JAHRE**

Ein Ausnahme-Unternehmer: Ludwig Georg Braun gelingt in nur einer Generation eine beachtliche Aufbauleistung. Nach einer Lehre bei der Deutschen Bank in Kassel, BWL-Studium und der Führung der Tochtergesellschaft in Brasilien steigt er im Jahr 1972 in den Vorstand von B. Braun Melsungen ein, fünf Jahre später rückt er als Nachfolger seines Vaters Otto Braun in das Amt des Vorstandssprechers. Zum Zeitpunkt der Übernahme der Verantwortung erwirtschaftet B. Braun einen



Ludwig Georg Braun (li.)  
Martin Viessmann (re.)

Umsatz von umgerechnet 210 Mio. Euro. In den Folgejahren internationalisiert der Nachfolger in fünfter Generation das Geschäft, er gründet Tochtergesellschaften in 50 Ländern. Bei seinem Wechsel von der Firmenleitung in das Amt des Aufsichtsratsvorsitzenden ist B. Braun Weltmarktführer für Medizintechnik, Umsatz: 4,1 Mrd. Euro. Die Nachfolge im Amt des CEO übergab er erstmals in der Firmengeschichte an einen familienfremden Manager. Sein ältester Sohn, Otto Philipp Braun (6. Generation), arbeitet als Vorstandsmitglied im Unternehmen.

Im Jahr 2001 übernahm Ludwig Georg Braun eines der wichtigsten Spitzenämter in der Wirtschaftspolitik – er wurde Präsident des damaligen Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT). »Mich werden Sie nie in einer Talkshow am Sonntagabend sehen«, verkündete der neue Präsident vor Journalisten. Der siebte Tag gehöre der Familie, ließ der Vater von fünf Kindern verlauten. Dennoch gab er den Unternehmern in den acht Jahren seiner Amtszeit eine deutlich vernehmbare Stimme. So forderte er unter der Regierung Schröder eine drei Jahre dauernde Nullrunde für Löhne und Gehälter. Überdies riet er seinen Unternehmerkollegen, Teile ihrer Produktion ins Ausland zu verlagern, statt auf bessere Politik zu warten. Über den DIHK hinaus, dem er heute als Ehrenpräsident vorsteht, engagiert sich der Unternehmer in zahlreichen weiteren Ehrenämtern. Im September begeht Ludwig Georg Braun seinen 70. Geburtstag.

#### **VISSMANN-WERKE: MARTIN VISSMANN WIRD 60 JAHRE**

Den Bau von Heizgeräten lernte er von der Pike auf: Seine Mitschüler suchten an schulfreien Nachmittagen das Vergnügen, Martin Viessmann dagegen arbeitete in der Schlos-

serwerkstatt des väterlichen Betriebs, dreimal die Woche, wie seine Brüder. Außerdem begeisterte er sich schon als Jugendlicher für das Fliegen. Mit 18 hatte er eine Motorfluglizenz, wenig später auch den Berufspilotenschein. Das hatte Vorteile, die er während seines BWL-Studiums nutzte. Für einen örtlichen Regionalflieger setzte er sich ins Cockpit, flog Linienmaschinen von Nürnberg mal nach Hamburg, mal nach Mallorca. Mit Mitte zwanzig tritt er in die Viessmann-Werke ein, arbeitet über ein Jahrzehnt unter der Führung des Vaters.

Im Jahr 1992 ist es Zeit für die Übergabe. Martin Viessmann tritt als Firmenchef an und setzt eigene Akzente. Er stärkt die vom Vater begonnene Corporate Identity. Sehr früh, als es noch nicht Mode war, kümmert er sich um Nachhaltigkeit, schadstoffarme Produktion und Geräte – und er schließt einen Pakt für die Heimat. Auf Vorschlag seines Betriebsrates wird ein Werk für neue Heizthermen nicht in Tschechien, sondern am Stammsitz in Allendorf gebaut. Das schuf damals, 1996, gut 250 zusätzliche Jobs. Um die Kosten konkurrenzfähig zu halten, schließt Viessmann mit seinen Mitarbeitern ein »Bündnis für Arbeit«. Inhalt: Es gibt keine 35-, sondern eine 38-Stunden-Woche. Die Löhne bleiben gleich, für die nächsten drei Jahre gibt es eine Beschäftigungsgarantie. Diese Regelung nehmen später viele andere Unternehmen zum Vorbild. Ungewöhnlich gestalteten Vater und Sohn auch den Generationswechsel. Sie teilen das Geschäft. Der Sohn übernimmt die Produktion der Heizungsgeräte. Der Vater Hans Viessmann führt die kleinere Viessmann Kältetechnik im bayerischen Hof alleinverantwortlich weiter. Als der Senior im Jahr 2002 stirbt, fällt das Unternehmen an eine Stiftung. Zehn Jahre später holt Martin Viessmann dieses Geschäft durch Übernah-

me zurück ins Familienunternehmen. Heute erwirtschaftet Viessmann einen Umsatz von knapp zwei Mrd. Euro und beschäftigt 9.000 Mitarbeiter. Für seine Lebensleistung erhielt der Unternehmer 2011 den Deutschen Gründerpreis. Überdies wurde er vom Magazin »Capital« als »Greentech Manager des Jahres 2012« ausgezeichnet. Im Oktober begeht Martin Viessmann seinen 60. Geburtstag.

#### **SENNHEISER: KOPFHÖRER-CHAMPION REGELT DIE NACHFOLGE**

Nach 17 Jahren wieder familiengeführt: Anfang Juli wurden sie ins Amt eingeführt, Daniel Sennheiser (40) und Andreas Sennheiser (39) arbeiten seither als Geschäftsführer des Kopfhörer- und Mikrofonherstellers. Das Unternehmen wurde im Jahr 1945 von ihrem Großvater Fritz Sennheiser gegründet. Er führte es bis 1982, danach trat sein Sohn Jörg an die Spitze. Als dieser im Jahr 1996 in den Aufsichtsratsvorsitz wechselte, wurde die Führung an ein familienfremdes Management übergeben.

Jörg Sennheisers Söhne Daniel und Andreas traten in den Jahren 2008 und 2010 ins Familienunternehmen ein. Sie arbeiteten zunächst in Positionen unterhalb der Geschäftsführung. Beide sind auch als Gesellschafter beteiligt, ebenso wie ihre Schwester Alannah Sennheiser (35), die nicht im Unternehmen tätig ist. Die Details des Generationsübergangs wurden vor wenigen Jahren von der Familie gemeinsam in einer 25-seitigen Charta festgelegt. Die Tätigkeitsbereiche der Brüder wurden aufgeteilt; Daniel ist für Strategie und Finanzen verantwortlich, Andreas für die Werke, Logistik und den operativen Einkauf. Vater Jörg will sich im nächsten Jahr nach seinem 70. Geburtstag aus dem Unternehmen zurückzie-




---

 Heinrich Weiss
 

---

hen. Im Jahr 2011 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 531 Millionen Euro und beschäftigte weltweit 2.100 Mitarbeiter. Es zählt in seinem Geschäft zu den Weltmarktführern.

#### **SMS: HEINRICH WEISS WECHSELT IN DEN AUFSICHTSRAT**

Der Langläufer an der Firmenspitze: Mit 26 Jahren stieg er ins Unternehmen ein; das Geschäft erwirtschaftete damals einen Umsatz von umgerechnet 70 Mio. Euro. Heinrich Weiss führte zunächst eine Tochtergesellschaft, die Siemag Transplan. Sechs Jahre später, 1974, stieg er zum Vorstandsvorsitzenden der SMS Schloemann-Siemag AG auf, die sein Urgroßvater im Jahr 1871 als Schmiedebetrieb in Siegen gegründet hatte. Ungewöhnlich lange bleibt Heinrich Weiss an der Firmenspitze, formt aus dem Mittelständler einen Global Player, der im Geschäft mit dem Bau kompletter Hütten- und Walzwerke zum Weltmarktführer aufsteigt. Die SMS Group erwirtschaftet heute einen Umsatz von 3,3 Mrd. Euro und beschäftigt 13.500 Mitarbeiter weltweit. Im Jahr 2007 holt der Firmenchef das Unternehmen, an dem zwischenzeitlich der MAN-Konzern mit 50 Prozent beteiligt war, durch Anteilskauf wieder vollständig in die Hände der Familie zurück. Nach 39 Jahren Tätigkeit an der Spitze von SMS wechselte Heinrich Weiss Anfang Juli in den Aufsichtsrat.

#### **KRUPP: BERTHOLD BEITZ STIRBT IM ALTER VON 99 JAHREN**

50 Jahre erfüllte er den Auftrag von Alfried Krupp: Im Atelier eines Künstlers lernt Berthold Beitz den Familienunternehmer Krupp kennen, der kurz zuvor aus amerikanischer Haft freigekommen war. Der Krupp-Konzern, nach Kriegsende von den Alliierten

enteignet, war gerade wieder zurück in die Hände der Familie gegeben worden. Aber der damals 46-jährige Inhaber ist kein Machertyp. In Berthold Beitz findet er sein Alter Ego. Krupp überredet ihn, seinen Posten im Vorstand der Iduna-Versicherung aufzugeben und an die Spitze des Stahlkonzerns zu wechseln. Beitz, der gelernte Banker, führt fortan die Geschäfte von Krupp. 1967 wird zum Schlüsseljahr: Kurz bevor der Inhaber mit nur 59 Jahren stirbt, nimmt er Beitz das Versprechen ab, das Unternehmen im Geist der Familie weiterzuführen.

Der Generalbevollmächtigte überführt die Firma in eine Stiftung, nachdem er zuvor Krupps Sohn Arndt überredet hatte, gegen eine Apanage auf sein Erbe zu verzichten. Seither ist Beitz in unterschiedlichen Positionen angestellter Erster Mann im Hause Krupp, steuert das Stahlgeschäft durch Höhen und Tiefen. Dank guter Beziehungen kann er als Wegbereiter der deutschen Ostpolitik wirken, ist überdies als Mäzen und Stifter tätig. Der vielfach mit höchsten Ehren und Auszeichnungen gewürdigte Beitz starb Ende Juli im Alter von 99 Jahren.

#### **IN EIGENER SACHE: WECHSEL IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG DER INTES AKADEMIE**




---

 Dominik von Au
 

---

Im Zuge der strategischen Allianz zwischen der INTES Akademie für Familienunternehmen und der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) hat Dr. Dominik von Au zum 1. Juli 2013 sein Amt als Geschäftsführer der INTES Akademie angetreten.

Er verantwortet insbesondere die strategische Weiterentwicklung der INTES Akademie, die Aktivitäten im Bereich der Next Generation sowie die Steuerung der beiden INTES Flagship-Veranstaltungen zur Vernetzung und Förderung des Erfahrungsaustausches von Unternehmerfamilien: das Unternehmer-Erfolgsforum und den Unternehmer-Summit. Daneben begleitet Dr. von Au weiterhin im Bereich Familienunternehmen & Mittelstand bei PwC Familienunternehmen schwerpunktmäßig in strategischen Fragestellungen.

Gerold Rieder, der die INTES Akademie zusammen mit Prof. Dr. Peter May gründete, verantwortet in der Geschäftsführung auch künftig das umfangreiche Seminargeschäft und das Beiratsnetzwerk der INTES. Karin May gibt in diesem Zusammenhang ihr Amt als Geschäftsführerin ab, wird ihre Erfahrung und Expertise jedoch auch weiterhin für die Steuerung bedeutsamer Projekte zur Verfügung stellen, allen voran die Redaktion und Gestaltung des INTES-UnternehmerBriefs.

TRÄUMEN SIE NICHT NUR  
VON DEN STERNEN,  
GENIESSEN SIE JEDEN EINZELNEN.

MS EUROPA



Nirgends zählen Sie mehr Sterne als bei uns an Bord. Erleben Sie die Sterne-Kochlegende Dieter Müller und die Kunst so vieler sternen-dekorierter Gast-Köche wie auf keinem zweiten Schiff. Und das in dem exklusiven Ambiente, dem die EUROPA ihre Ausnahmbewertung 5-Sterne-plus\* verdankt.

\* Lt. Berlitz Cruise Guide 2013.

Weitere Informationen erhalten Sie in Ihrem Reisebüro und auf [www.hlkf.de](http://www.hlkf.de)



**Hapag-Lloyd**  
Kreuzfahrten

Große Momente. Ganz exklusiv.

# Warum Deutschland wieder an der Weltspitze steht

Noch vor zehn Jahren hatte der rheinische Kapitalismus kaum Freunde im Ausland. »Zu viele Absprachen, zu viel Konsens«, so lautete die gängige Kritik. Inzwischen ist davon nichts mehr zu hören, dafür das Gegenteil. Deutschland wird bewundert. »Angela in Wunderland«, schreibt etwa der renommierte »Economist« in einem Beitrag, der die Erfolge der letzten Jahre analysiert. Zudem stützt inzwischen eine große Zahl von harten Fakten die These, dass Deutschlands Vormarsch sowohl hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Stellung als auch beim Ansehen kein Einmaleffekt ist. In einer kürzlich veröffentlichten Studie etwa prognostiziert die Unternehmensberatung McKinsey, dass den Unternehmen ein weiteres Jahrzehnt exportgetriebenen Wachstums ins Haus steht. Auch Hans-Werner Sinn, Präsident des ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung und einflussreicher Ökonom, vertritt diese These.

In den Augen von Investoren aus aller Welt hat es sich zudem herumgesprochen, dass Deutschland ein gutes Anlageziel ist. Gelobt werden vor allem die Infrastruktur, die sehr gute Qualifikation der Arbeitnehmer und das gute soziale Klima. Das drückt sich auch in der Bewertung des Standortes im Vergleich aus. Auf die Frage, welches Land zu den attraktivsten Investitionsstandorten zählt, ergibt sich für Europa eine klare Rangfolge: Deutschland steht klar auf Platz eins, Polen auf Platz zwei, Großbritannien und Frankreich gelangen mit jeweils gleicher Bewertung auf den dritten Rang. Ein Blick auf die Weltrangliste bestätigt diese Position – Deutschland steht auf Platz 6 unter den weltweit begehrtesten Investitionszielen, überrundet nur von den BRIC-Staaten und den USA.

Diese Botschaft kommt auch in China an. Dass seine Investoren die Chancen des Standortes nutzen, zeigt die Übernahme von Putzmeister im Jahr 2012. Gründer und Inhaber Karl Schlecht suchte nach Umsatzverlusten einen Partner – und fand ihn in einem chinesischen Unternehmen aus der Branche: Sany. Der Betonpumpenhersteller hatte Putzmeister schon einige Jahre zuvor in seinem Geschäft überholt. Nun kaufte die neue Nummer eins dem Gründer der ehemaligen Nummer eins sein Unternehmen ab; Unternehmen, Leitung und Marke von Putzmeister bleiben erhalten.

Vorgänge wie dieser lassen sich auch in den Zahlen ablesen: Vor allen anderen Ländern ist Deutschland das wichtigste Investitionsziel chinesischer Unternehmen in Europa. 46 Projekte wurden hier im Jahr 2012 durchgeführt, so viel wie in keinem anderen Land. Auf das zweitplatzierte Großbritannien entfielen nur 27 chinesische Investitionen, auf Belgien 7, auf Frankreich 6. »Mehr als

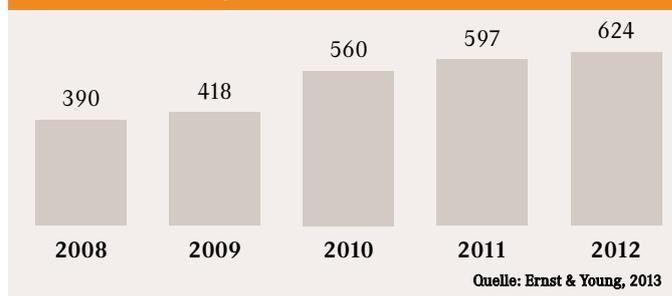
jedes dritte Investitionsprojekt chinesischer Unternehmen in Europa wurde in Deutschland umgesetzt«, beschreiben die Autoren einer Ernst & Young-Studie das hohe Gewicht des Standortes für Investoren aus dem Reich der Mitte. Seine Zahlen zeigen, dass Investoren aus anderen Herkunftsländern diese Einschätzung teilen: Seit 2008 ist Deutschland als Investitionsziel in der Rolle des Hans im Glück.

## Der Euro stärkt die Erfolgskraft

Warum ist das so? Ausländische Unternehmen suchen die Nähe des speziell deutschen Strategieansatzes – gelebter Mittelstand. Die Mittelständler beherrschen das Geschäft auf den Weltmärkten, erwirtschaften 60 bis 80 Prozent ihres Umsatzes im Ausland, sind in ihrer Kernkompetenz sehr stark. »Die deutschen Unternehmen haben eine bluthundgleiche Fähigkeit, weltweit Nischen aufzustöbern, die noch unbesetzt sind«, schreibt der Economist in einer Analyse über die Pluspunkte des Landes. Mittelstand, Familienunternehmen und auch große Konzerne verstünden sich darin, ihren Kunden die richtige Mischung zu liefern. »Ein Mix aus Engineering, Technologie und Service hat es diesen Unternehmen erlaubt, ihren Anteil am Weltmarkt immer weiter zu erhöhen«, so der Economist.

Die gemeinsame Währung hat diesem Erfolg einen kräftigen Rückenwind gegeben. Denn wie sich inzwischen zeigt, ist Deutschland nicht trotz, sondern wegen des Euro so erfolgreich. Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung untersuchte, wie die 2001 eingeführte Währung wirkt – und kam zu dem Schluss, dass es für Unternehmen und Bürger keinen Grund gibt, sich nach den D-Mark-Zeiten zurückzusehen. So sorgt der Euro dafür, dass ein erheblicher Teil des Auslandsgeschäfts zum Inlandsgeschäft wurde. Die Kalkulationsgrundlage ist durch die gemeinsame Währung sicher, Kosten für Kurssicherung fallen weg, ebenso die Umtausch- und Umrechnungskosten für Fremdwährungen. »Das hat die Transaktionskosten für Unternehmen stark gesenkt«, schreiben die Autoren der Bertelsmann-Studie.

Überdies sind Unternehmen davor geschützt, dass ihr Angebot von einem Tag auf den anderen teurer wird. Seit der Euro die gemeinsame Währung ist, sind Abwertungswettläufe, die immer die Wettbewerbsposition der Deutschen schwächten, nicht mehr möglich. Zudem schafft die gemeinsame Währung eine höhere Preistransparenz. Angebote sind sowohl für Endkunden als auch im Unterneh-

**INVESTORS LIEBLING: DIE ZAHL DER AUSLÄNDISCHEN INVESTITIONSPROJEKTE STEIGT KONTINUIERLICH.**


mengeschäft direkt vergleichbar. Das hat einen wichtigen erzieherischen Effekt: Die Preistransparenz sorgt für einen gesunden Wettlauf um den besten Kundennutzen, eine Disziplin, in der gerade deutsche Mittelstands- und Familienunternehmen schon vor der Euro-Einführung stark waren. Eine wieder eingeführte D-Mark würde nicht nur diesen Vorteil schwächen, sie hätte auch zur Folge, dass der Kurs der neuen Währung augenblicklich nach oben schnellen würde, wie die Autoren der Bertelsmann-Studie anhand ihres Prognosemodells vorrechnen. Mit dem Euro dagegen verlief die Entwicklung in die entgegengesetzte Richtung. »Seit Einführung der Gemeinschaftswährung fiel der reale Wechselkurs Deutschlands um 23 Prozent«, so Michael Böhmer, Co-Autor einer Studie der Prognos AG, »der reale Wechselkurs des übrigen Euro-Raums als Aggregat wertete hingegen um sieben Prozent auf.« In der Summe führte das zu einem kräftigen Schub für die Wettbewerbsfähigkeit exportorientierter Unternehmen.

Der Euro-Vorteil bleibt sogar dann erhalten, wenn die hoch verschuldeten Club-Med-Länder dereinst Insolvenz anmelden müssten. Deutschland müsste in diesem Fall mit der europaweit höchsten Haftungssumme einspringen, was öffentliche Haushalte und damit die Steuerzahler belasten würde. Dafür machen die Prognostiker diese Rechnung auf: Die Euro-Mitgliedschaft hat Deutschland pro Jahr einen Wachstumsvorteil von 0,5 Prozent gebracht. Würden Club-Med-Länder in die Staatsinsolvenz rutschen (Annahme: Schuldenschnitt von 60 Prozent), kostete das unser Land je nach Zahl der betroffenen Länder zwischen 0,01 und 0,06 Prozentpunkten Wachstum. Diese Last könnte demnach locker aus dem Vorteil der Euro-Mitgliedschaft bezahlt werden.

## Was das Wunder gefährden könnte

Dennoch gibt es keinen Grund, sich auf dem Erreichten auszuruhen. »Das größte Risiko derzeit ist Selbstgefälligkeit«, schreibt der Economist in seiner Analyse des Landes. Es lebe derzeit gut von geborgter Zeit. Weil die Defizitländer noch durch Anpassung behindert sind, verfüge Deutschland über relativ mehr Wettbewerbskraft. Aber dieser Vorteil kann bald aufgebraucht sein, die Bedrohungen sind vielfältig. Harvard-Historiker Niall Ferguson etwa ortet eine schwindende Kraft des Westens, sich im globalen Wettbewerb zu behaupten. Auch Deutschland sei von dieser Verschiebung betroffen, die längst begonnen habe. Dafür zählt der US-Wissenschaftler einige Indizien auf: Die Zahl der angemeldeten Patente,

ein Indiz für Innovationskraft, ist seit dem Jahr 2009 in China höher als in Deutschland. Unser Anteil am Weltsozialprodukt sinkt. Vor hundert Jahren lebten in Deutschland 4 Prozent der Menschheit, die 9 Prozent der Weltwirtschaftsleistung produzierten. Heute machen die Deutschen nur noch 1 Prozent der Weltbevölkerung aus, die nur noch 3,8 Prozent ihrer Leistung produzieren.

Eine weitere Verschiebung des Kraftfeldes nach Osten sei unausweichlich, sagt Ferguson. Der Grund dafür: Institutionen, mit denen der Westen über 500 Jahre seine Vorherrschaft sicherte, werden heute weltweit kopiert. Wohlstand schaffender Wettbewerb, die wirtschaftliche Macht schaffenden Fortschritte der Wissenschaft, der Rechtsstaat, der die Transaktionskosten senkt und damit den wirtschaftlichen Austausch stimuliert, die hohen Standards folgende Arbeitsmoral seien heute kein Rohstoff mehr, der exklusiv dem Westen zur Verfügung stünde. Diese Ressourcen werden auch von vielen anderen Ländern genutzt – Asien sei gerade im Begriff, sich mit ihrer Hilfe jene dominierende Stellung zurückzuerobern, die die Region in der Welt bis vor 500 Jahren hatte. Zudem unternehme der Westen, zumal Deutschland, einiges, um den Vorsprung durch eigenes Handeln zu schwächen: »Unsere Killer-App Arbeitsethik löschen wir mit dem Wohlfahrtsstaat; unsere Konsumgesellschaft löschen wir mit Schulden; unseren Vorteil auf dem Gebiet der Medizin löschen wir mit Junkfood. Unseren wissenschaftlichen Vorteil löschen wir mit Junkbildung, unseren Rechtsstaat löschen wir mit unsinnigen Vorschriften, und unseren Wettbewerbsgeist löschen wir mit zentralisierter Regulierung«, so Historiker Ferguson in seinem Vortrag.

Seine Prognose steht deshalb schon fest: Der Westen nähert sich einer Phase des Stillstands. Um dem entgegenzuwirken, müssten die Institutionen wieder gestärkt werden. Ob das in Zukunft gelingt, ist für den Historiker keinesfalls sicher: »Nirgends auf der Welt fällt Veränderung heute so schwer wie in Deutschland, wo die Illusion fortbesteht, dass in der besten aller möglichen Welten alles zum Besten bestellt ist.«

**Michael Böhmer, Jan Limbers, Johann Weiß, Vorteile Deutschlands durch die Währungsunion. Szenarienrechnungen bis zum Jahr 2025 (Studie, 40 Seiten, Bertelsmann-Stiftung); Ernst & Young (Hrsg.), Standort Deutschland 2013. Erfolg und Verantwortung (Studie, 40 Seiten); Niall Ferguson, Der Niedergang des Westens: Wie Institutionen verfallen und Ökonomien sterben (Buch, 208 Seiten, Proyläen, 18 Euro).**

# Studie Firmenchefs: Kontinuität im Lebenslauf zählt

*In Familienunternehmen sind Job-Hopper nicht gerne gesehen. Führungskräfte, die in eine Spitzenposition gelangen, haben ihre Karriere meist im Hause absolviert – oder höchstens für ein anderes Unternehmen gearbeitet. Das ist das Ergebnis einer Studie, die das Institut für Familienunternehmen (IFF) durchführte. Untersucht wurden die Lebensläufe von CEOs der 50 größten Familienunternehmen in Deutschland. In den Ergebnissen zeigt sich, dass für die Familienmitglieder eine bewährte Regel immer umgesetzt wurde: kein Aufstieg ohne externe Bewährung. CEOs aus der Familie, die jedes vierte Unternehmen aus der Stichprobe führen, hatten stets eine längere berufliche Station außerhalb des eigenen Unternehmens vorzuweisen. Beispiele sind Henning Kreke (Douglas), Bernhard Simon (Dachser), Alexander Knauf (Knauf) oder auch Karl-Erivan Haub (Tengelmann).*

Bei den familienfremden Spitzenmanagern sind Hausgewächse die erste Wahl. Davon zeugen die Lebensläufe von Norbert Reithofer (BMW), Volkmar Denner (Robert Bosch), Hans-Otto Schrader (Otto), Robert Friedmann (Würth), Rolf Staudigl (Wacker Chemie) oder Heinz-Walter Große (B. Braun Melsungen). »Erkennbare Job-Hopper, die nach kurzer Zeit gerne wieder weiterziehen, haben da kaum eine Chance«, sagt Mark Binz, Vorsitzender des Kuratoriums des IFF und Seniorpartner der gleichnamigen Stuttgarter Kanzlei. Mit ihrer Abneigung gegen Stellenwechsler schützen sich die Familienunternehmen gegen Fremdmanager, die aufgrund ihrer guten Kontakte zu Headhuntern alle drei bis fünf Jahre auf eine neue Stelle wechseln.

Dieses Verhalten sichert die von den Familienunternehmen gewünschte Kontinuität an der Spitze. CEOs sind durchschnittlich

seit 7,8 Jahren im Amt. Das sind andert-halb Jahre mehr als die typische Amtsdauer eines CEO in einem Konzern, der anonymen Eigentümern gehört (Quelle: CEO-Succession-Studie 2012, Booz & Co.). Besonders augenfällig ist die Kontinuität bei den Familienmitgliedern an der Spitze: Hier sind teils jahrzehntelange Amtsdauern üblich – Dirk Rossmann etwa amtiert seit 1972, Heinrich Weiss von 1974 bis 2013, Willi und Isolde Liebherr seit 1993, Karl-Erivan Haub seit 2000.

Bei der Internationalisierung ihrer Führung zeigen sich die Firmen konservativ. Nur 12 Prozent der Familienunternehmen haben einen CEO aus dem Ausland an der Spitze, verglichen mit einem Wert von 20 Prozent bei Nicht-Familienunternehmen (Quelle: Booz). Auch ausländische Karrierestationen gehören in den Vitae der CEOs trotz internationalisierter Geschäfte noch nicht zum Standard: Knapp die Hälfte der untersuchten Chefs (24) war nie außerhalb der deutschen Grenzen beruflich tätig. »Das ist ein Manko. Längere Stationen im Ausland helfen, den beruflichen Horizont zu erweitern, die Weltsprache Englisch zu trainieren und die Persönlichkeit abzurunden«, kommentiert Studienherausgeber Binz dieses Ergebnis.

Beim Alter ihrer CEOs hingegen sind die Familienunternehmen bereit, ungewöhnliche Wege zu gehen. Zwar liegt das Durchschnittsalter der Firmenchefs bei 55,1 Jahren, das ist nahezu derselbe Wert wie bei den CEOs der Dax-Unternehmen. Doch die Altersspanne ist bei den Unternehmen in Familienhand deutlich größer: Hier gibt es mehr jüngere Chefs und mehr ältere als in den Dax-Konzernen. Beispiele: Alexander Knauf, CEO der Knauf Gips AG, ist im Alter von 37 Jahren verantwortlich für 5,7 Milliar-

den Euro Umsatz. Heinrich Weiss, Michael Herz (Maxingvest) und Dirk Rossmann amtierten noch im Alter von teils deutlich über 65 Jahren als CEO – eine Praxis, die in den Dax-Konzernen unbekannt ist.

Bei der Ausbildung der Firmenchefs gilt die Regel »keine Überraschungen«. Die Hälfte der Kandidaten absolvierte ein Wirtschaftstudium. 16 weitere brachten ein Ingenieurstudium oder das Diplom aus einer Naturwissenschaft ein. Studiengänge wie Jura (3) oder ein MBA (1) hatten nur geringe Bedeutung. Auch die sogenannten Exotenfächer, etwa Politologie oder Agrarwissenschaften, waren schwach vertreten – ebenso CEOs ohne Studienabschluss. Als Renner in den Chefetagen erwies sich dagegen die Promotion: 23 von 50 CEOs gingen diesen Weg. Mark Binz sieht den Dokortitel deshalb nach wie vor als »Eintrittskarte par excellence« für eine oberste Führungsposition.

**Das IFF wertete die Werdegänge der CEOs der 50 größten deutschen Familienunternehmen aus. In diese Liste wurden auch große familienkontrollierte Unternehmen wie Henkel, BMW oder Wacker Chemie einbezogen. Nicht aufgenommen wurden Unternehmen, zu deren CEOs keine Daten verfügbar waren, etwa Aldi, C&A, Benteler und Scholz. Stichtag der Analyse war der 1. Januar 2013.**

# Nachhaltige Erfolgskraft des Unternehmens sichern

*Wirkliche Tiefbohrungen sind selten. Viele Studien, die sich auf die Suche nach dem begeben, was sie »Erfolg« nennen, reichen ein paar Benchmarks, etwa werden zweistellige Werte für Rendite und Wachstum vorgegeben. Unternehmen, die diese in drei Jahren in Folge überschreiten, gelten als »erfolgreich«. Ergänzt werden diese Ergebnisse meist mit einigen Anekdoten, die Erfolgsfaktoren offenlegen sollen.*

Den Autoren der Deloitte-Studie »The Three Rules« war dieses Vorgehen nicht genug. Ihnen ging es darum, jene Muster von Unternehmen zu isolieren, die wirklich die Erfolgskraft prägen. Wie tief sie bohrten, zeigt der Blick auf die Daten: Sie werteten 300.000 Geschäftsjahre aus der Zeit von 1966 bis 2010 aus, filterten aus diesem Material 175 Unternehmen, die sie als »Miracle Worker« einstufen, als Beste der Besten.

Deren typische Verhaltensweise zeigt sich am Beispiel von Heartland. Der Logistiker setzt, anders als seine Verfolger, auf gezielte Übernahmen – über einen Zeitraum von Jahrzehnten wurden gute Gelegenheiten genutzt, um Firmen aus der Branche zu übernehmen. Das sicherte die Dominanz auf dem Markt. Gleichzeitig wurde innoviert, aber stets nur mit Augenmaß. Heartland war nie der Pionier bei risikoreichen Neuerungen. Der Dienstleister mit Hauptsitz im US-Bundesstaat Iowa macht Innovationen in kleinen Schritten, ohne dabei den Bedarf der Kunden aus den Augen zu verlieren.

Über alle ausgewerteten Firmen hinweg arbeiteten die Autoren drei Regeln heraus: 1. Besser vor billiger, 2. Rendite vor Kosten und 3. Es gibt keine weiteren Regeln. Bei der Anwendung der ersten Regel achten die Besten darauf, einen nicht zu komplexen Markt zu bedienen. Sie betreiben etwa ein regional begrenztes Geschäft, sie bedienen eine begrenzte Zahl von Kunden oder sie konzentrieren sich auf wenige Angebotstypen. Sie fahren das Gegenteil der Alles-für-alle-Strategie. Überdies konkurrieren sie nicht über den Preis, dafür aber in allen nichtpreislichen Dimensionen: Sie bieten ein Produkt, das erkennbar besser, langlebiger, zuverlässiger ist als das des Wettbewerbs.

Bei der Anwendung der Regel zwei streben die Unternehmen nach dem besten Gewinn pro eingesetzter Einheit Kapital. Dieser lässt sich auf verschiedenen Wegen erreichen: Entweder der Unternehmer maximiert seine Einnahmen – oder er minimiert die Kosten oder das eingesetzte Kapital. Für die Besten freilich gebe es, so die Studie, nur einen dieser drei Wege: Sie maximieren die Einnahmen

pro eingesetzter Einheit Kapital bei gegebenen Kosten. Das zwingt zu streng nutzenorientierter Denkweise. Es gilt, aus dem Einsatz der vorhandenen Mittel den größtmöglichen Kundenwert herauszuholen. Dieser schafft Spielräume zur Preissetzung, die sich stärkend auf den Gewinn auswirken. Sowohl Regel eins als auch Regel zwei entsprechen der Denkweise der am besten geführten Familienunternehmen: Sie halten sich von reiner Preiskonkurrenz fern, denken langfristig und versuchen, den Mitteleinsatz auf die einträglichsten Kundengruppen zu lenken.

Eine zweite Studie zeigt, wie wichtig es ist, an Qualität und Langfristigkeit orientiertes Denken in der Unternehmensführung zu sichern: Vier Wissenschaftler deutscher Universitäten gingen der Frage nach, was Private-Equity-Investoren beachten sollten, die Familienunternehmen kaufen.

Damit das Investment ein Erfolg wird, sollten Übernehmer die sonst üblichen Regeln von Private-Equity-Käufen ignorieren – normalerweise tauschen Investoren mindestens einen Teil des Managements aus und versorgen das Unternehmen anschließend mit externem Rat. Beides aber, sagen die Autoren der Studie, störe das sorgsam geknüpfte Geflecht bewährter Vorgehensweisen. Familienunternehmen haben ihre Kosten besser im Griff als andere Unternehmen, der Einsatzwillen der Mitarbeiter ist höher, das Qualitätsbewusstsein und das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung ausgeprägter. Wer ein Familienunternehmen im Rahmen der Nachfolge übernimmt, tut deshalb gut daran, sich so zu verhalten wie der Starinvestor Warren Buffett: Er verändert nichts – und lässt das amtierende Management gewähren.

**Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed, The Three Rules. How exceptional Companies think (Studie Deloitte, Buchfassung in englischer Sprache, 375 Seiten, Portfolio/Penguin, 22,20 Euro); Stephan Stubner, Torsten Wulf, Christian Landau, Robert Gietl, Buyouts in Familienunternehmen – eine Herausforderung für Private Equity, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 1/2–2013, Seite 115 ff.**

VON FRANK DOPHEIDE



# Vom Nachteil, ein Hidden Champion zu sein

Die deutschen Familienunternehmen sind Meister ihres Fachs. Über alle Branchen haben sie es zum Weltmarktführer gebracht – ob Bohrmaschinen in der Größe von Ozeandampfern aus dem Hause Herrenknecht oder mikroskopisch kleine Stimulationselektroden für Herzschrittmacher der Familie Heraeus. Deutschen Familienunternehmen macht so leicht niemand etwas vor. Von Hause aus gilt: Volle Konzentration auf das Produkt. Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt, nicht das Produkt. »Qualität spricht für sich selbst«, predigt der Familienunternehmer und empfindet es als Auszeichnung, ein Hidden Champion zu sein. Milliardenumsätze in aller Welt zu machen, ohne dass man je von dem Unternehmer gehört hat – das ist der Ritterschlag unternehmerischen Wirkens. Diese Bescheidenheit muss das Unternehmen manches Mal teuer bezahlen. In jeder Umbruchphase von Zukauf, Verkauf, Krise oder Generationswechsel legt das Unternehmen, das auf Sichtbarkeit verzichtet, drauf.

Dabei macht der Unterschied zwischen einem erfolgreichen Unternehmen und einer erfolgreichen Unternehmensmarke schon in guten Zeiten einen Millionenbetrag aus. Eine bekannte Marke wirkt wie eine Zusatzversicherung mit hohem Vertrauenskapital, das sich täglich bei Mitarbeitern, Öffentlichkeit, Shareholdern und Partnern verzinst. Der Markenwert bringt Zinsvorteile bei Firmenanleihen und Vertrauensvorschuss in Krisenzeiten. Der Markenwert wächst wie ein Festgeldkonto, kann vererbt und verkauft werden, ohne dass er in der Bilanz auftaucht. Marke lohnt sich.

Denn im Gegensatz zum unsichtbaren »Hidden Champion« wirkt eine bekannte Marke wertsteigernd über alle Unternehmensbereiche.

## IDENTIFIKATIONSANKER FÜR DIE MITARBEITER

Die deutsche Wirtschaft verliert durch »innere Kündigung« ihrer Arbeitskräfte hundertfünfzig Milliarden Euro pro Jahr. Die »innere Wertschöpfung« ist ein wirkungsvoller Hebel, um das Unternehmensergebnis spürbar zu steigern. Besuchen Sie Bosch und erleben Sie, wie kraftvoll dieser Identifikationsanker einen Tanker seit 1886 auf Kurs hält. 300.000 Mitarbeiter stehen wie ein Mann hinter dem Unternehmen und rudern zusammen, auch wenn dieses in fünfzig Länder mit über zweihundert Standorten in aller Welt verstreut ist.

## VERTRAUENSANKER IN DER ÖFFENTLICHKEIT

Durchschnittlich alle zwei Jahre bläst deutschen Unternehmen eine Krise eiskalt ins Gesicht. Hier zahlt sich jahrelang angespartes Vertrauenskapital aus und gibt ihnen Zeit und Luft, zu reagieren. Ihre Reputation hält den ersten schweren Wogen stand und ihr Unternehmen auf Kurs. Claus Hipp genießt das Vertrauen der deutschen Mütter. Dafür steht er mit seinem Namen. Das hat ihn zum Marktführer vor dem Nahrungsmittelgiganten Nestlé gemacht. Und es hat ihm Luft verschafft, um auf die Foodwatch-Angriffe zu gesüßtem Kindertee zu reagieren, ohne dass sein Unternehmen schweren Schaden nahm.

## WERTTREIBER FÜR PRODUKTE UND SERVICES

Neue Produkte und Geschäftsfelder profitieren von einem Vertrauensvorschuss, lassen sich leichter in den Markt bringen und sind unempfindlicher gegenüber Preisangriffen der Konkurrenz. Erich Sixt ist ein leuchtendes Beispiel. Die Mietwagenbranche war ihm zu klein geworden – er stieg kraftvoll ins Leasinggeschäft ein. Der Name zog und versprach schon vor dem Marktstart ein cleveres und günstiges Angebot, schließlich

haben wir doch jahrelang am Flughafen gelesen: lieber zu Sixt als zu teuer.

## MAGNET FÜR TALENTE

Nichts bereitet Familienunternehmern mehr Kopfschmerzen als der aufziehende Fachkräftemangel und der Kampf um Spitzenkräfte. Eine starke Arbeitgebermarke ist ein wirkungsvoller Hebel, um die begehrteste Ressource des Arbeitsmarktes mit Kind und Kegel aus der Großstadt aufs Land zu locken. Ost-Westfalen gilt nicht gerade als Ort der Sehnsucht für internationale High Potentials, doch Dr. Oetker macht es möglich. Die Marke überstrahlt die Provinz und zieht Talente aus aller Welt bis nach Bielefeld. Das hält ihr Unternehmen wettbewerbsfähig.

## SCHUTZ VOR WETTBEWERBERN

Die Konkurrenz schläft nicht, nicht mal mehr nachts. Was ihre Produkte heute besonders macht, ist morgen schon Standard. Markenwerte garantieren ihnen Einzigartigkeit und Kopierschutz. Wenn zwei das Gleiche anbieten, ist es noch lange nicht dasselbe. Eine Miele wäscht weißer als weiß und verkauft sich doppelt so teuer.

Darum ist es höchste Zeit für die Hidden Champions, aus dem selbstgewählten Schattendasein zu treten. Vertrauen verlangt Vertrautheit. »Wir vertrauen nur dem, den wir kennen«, beschreibt Markenpapst Professor Heribert Meffert die Wirkung. Markenbekanntheit ist ein wertvolles Gut. Deichmann, von Metzler, Würth können ein Lied davon singen. Und Marken sind unsterblich. Selbst wenn es das Unternehmen nicht mehr gibt, ist Quelle heute noch Millionen wert. Fragen Sie Michael Otto. Marke lohnt sich.

**Frank Dopheide ist Geschäftsführender Gesellschafter der Deutsche Markenarbeit GmbH. Kontakt: dopheide@dmarken.de**

VON REINHARD PRÜGL

# Die nächste Unternehmergegeneration: gut ausgebildet, weltoffen, vernetzt

## HINTERGRUND

Die hohe volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen ist ebenso unbestritten wie ihr ausgezeichneter internationaler Ruf. Sie stehen daher zunehmend ebenso im Fokus von wirtschaftswissenschaftlicher Forschung und Lehre wie von Medien und Politik. Vor allem in krisenanfälligen Zeiten war und ist eine besondere Aufmerksamkeit für die spezifischen Leistungen und Werthaltungen der Familienunternehmen zu beobachten. Doch welche Rolle spielt die nächste Unternehmergeeneration dabei? Das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen der Zeppelin Universität widmet sich mit einem langfristig angelegten Forschungsprojekt seit dem Jahre 2010 Deutschlands nächster Unternehmergeeneration. Dabei wurden u. a. die Einstellungen, Werthaltungen und Pläne der potenziellen Nachfolger sowie ihre Ausbildung, Netzwerke und strategischen Prioritäten untersucht.

## ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN

### UNTERSUCHUNG

Deutschlands nächste Unternehmergeeneration ist gut ausgebildet, in wirtschaftlichen Fragen versiert und weltoffen: Rund drei Viertel haben an privaten und öffentlichen Universitäten studiert, vor allem BWL bzw. VWL (76,1 Prozent), gefolgt von den Ingenieurwissenschaften (11,5 Prozent), Kommunikationswissenschaften (8,5 Prozent) und Jura (5,1 Prozent). Ihre Aufgeschlossenheit und der Spürsinn für Neues zeigt sich insbesondere in der starken Internationalisierung und Auslandserfahrung: Fast die Hälfte hat bereits im Ausland studiert bzw. tut dies derzeit, ebenso viele haben länger als ein Jahr im Ausland gelebt. Dies steht wiederum im Einklang mit der Intention zu Wachstum und Innovation – ein internationales Netzwerk und Umfeld sowie interkulturelles Verständnis sind dazu jedenfalls eine erfolgversprechen-

de Zutat. Zudem zeichnet sich die nächste Unternehmergeeneration durch ihre Offenheit aus: Die Mehrheit der Befragten haben einen großen und weit vernetzten Freundes- und Bekanntenkreis, vor allem die jungen Männer sind besonders gut vernetzt.

Primäres Ziel der Nachfolger ist es, eine Karriere als selbstständiger Unternehmer (80 Prozent halten diesen Karriereweg für wahrscheinlich) oder Angestellter in einem Familienunternehmen (72 Prozent) zu machen. Andere Karriereoptionen, wie in einem Konzern angestellt zu sein (17 Prozent), eine politische Funktion auszuüben (9 Prozent) oder im öffentlichen Dienst tätig zu sein (6 Prozent), sind dagegen weniger beliebt. Unternehmerisches Denken und Handeln stellt bei den in Unternehmerfamilien aufgewachsenen Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine stark präferierte Handlungsalternative dar.

Wenn die nächste Generation die Führung im Unternehmen anstrebt oder bereits übernommen hat, setzt sie bei der strategischen Ausrichtung insbesondere auf Wachstum und Innovation (je 69 Prozent). Kostensenkungsziele sind von untergeordneter Bedeutung (31 Prozent), der Verkauf des Unternehmens wird nahezu ausgeschlossen (4 Prozent). Gleichzeitig ist offenbar ein langer Atem und nachhaltiges Wirtschaften, also die Langfristorientierung, eine wichtige Größe auch in dieser Familienunternehmergegeneration – schnelles Geld und schneller Erfolg werden von den Befragten eher abgelehnt bzw. sind egal. Dabei zeigt sich die Tendenz, einen eigenständigen Weg einzuschlagen, vor allem auch beim Führungsstil. Gefragt danach, was die nächste Generation der Unternehmer bei einer Nachfolge im Unternehmen ändern bzw. anders machen würde als die aktive Generation, geben 35 Prozent Änderungen im Bereich »Personal/



Führung« an. Eine Abkehr vom patriarchalischen Führungsstil hin zu einer stärkeren Teamorientierung und einer partizipativen Führung ist hier klar erkennbar.

## FAZIT

Die nächste Unternehmergeeneration geht die Führungsnachfolge gut ausgebildet und vernetzt, weltoffen, mit einem ausgeprägten Kooperationswillen und einer starken Teamorientierung an. Strategische Prioritäten der Nachfolger sind neben einem veränderten Führungsstil insbesondere Innovation und Wachstum mit einer langfristigen Ausrichtung. Diese Eigenschaften sind es auch, die das Bild der Deutschen im Allgemeinen und der Familienunternehmen im Besonderen in signifikantem Maße prägen. Durch ihr Studium im Ausland und ihre Auslandsaufenthalte zeigt die nächste Unternehmergeeneration ihre Weltoffenheit, wirkt sympathischer und lässig und leistet so einen entscheidenden Beitrag für das positive Bild in der Öffentlichkeit.

**Prof. Dr. Reinhard Prügl ist Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie & Entrepreneurship am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen. Kontakt: reinhard.pruegl@zu.de**

VON CLAUDIA KLÜMPEN-NEUSEL UND MAREN GRÄFE

# Meins – Unsers – Deins? Steuerfalle »Oder-Konten«

*Viele Ehepaare richten ein gemeinsames Konto ein, um damit Einkäufe, Anschaffungen und Ausgaben für ihren Lebensunterhalt zu tätigen. Die gängigste Form eines Gemeinschaftskontos ist das sogenannte Oder-Konto. Hierbei ist auch die Sicherung des Zugriffs im Fall des Versterbens eines Ehegatten häufig ein Motiv. Doch bergen gerade die Errichtung eines Oder-Kontos bzw. die Umschreibung eines Alleinkontos auf eine Oder-Beziehung oftmals erhebliches schenkungssteuerliches Konfliktpotenzial.*

Hinsichtlich der Rechtstellung der Kontoinhaber gegenüber der Bank im Falle eines Oder-Kontos gilt Folgendes: Bei einem Oder-Konto können die Kontoinhaber unabhängig voneinander über das Konto verfügen. Jedem Kontoinhaber steht also gegenüber der Bank ein Anspruch auf Auszahlung des gesamten Guthabens zu. Die Bank kann gegenüber dem fordernden Kontoinhaber mit befreiender Wirkung leisten, auch wenn der andere Kontoinhaber keine Auszahlung erhält. Vorsicht ist geboten, wenn das Vermögen auf dem Oder-Konto aus einer Quelle stammt, die nur einem der beiden Ehepartner zuzurechnen ist (z.B. aus Einkünften des Ehemanns oder einem Erbe). Denn dann kann die Einrichtung und Ausstattung eines Oder-Kontos, über das der andere Ehegatte im Außenverhältnis stets uneingeschränkt verfügen darf, schnell zur anteiligen Schenkung werden, die wiederum versteuert werden muss.

So ging die Finanzverwaltung in der Vergangenheit in diesen Fällen aufgrund der beschriebenen Zugriffsmöglichkeiten und der Rechtsbefugnisse gegenüber der Bank mangels anderer Anhaltspunkte von einer Schenkung der hälftigen Vermögenswerte an den anderen Ehegatten, der formal Mitinhaber des Kontos wurde, aus. Demgegenüber liegt eine Schenkung i.S. einer freigebigen Zuwendung grundsätzlich nur dann vor, wenn der andere Ehepartner nach dem übereinstimmenden Willen beider Ehegatten das hälftige Bankguthaben endgültig behalten und rechtlich frei darüber verfügen darf. Nach Ansicht des Bundesfinanzhofes (BFH) darf der andere Ehegatte nur dann frei über das Geld verfügen, wenn die Kontoinhaber im Innenverhältnis von einer gleichberechtigten Verfügungsmacht ausgehen, wenn also keine Absprache getroffen wurde, die eine Rückgabe des Vermögens regelt. Dies hat der BFH auch aktuell wieder bestätigt.

Nach einem für Ehegatten günstigen Urteil des BFH vom 23.11.2011 (Az. II R 33/10) trägt zumindest bei einem laufenden Konto grundsätzlich das Finanzamt die Beweislast für eine Schenkung: Es muss darlegen und beweisen, dass der nicht einzahlende Ehegatte tat-

sächlich frei zur Hälfte über das Guthaben verfügen kann. Liegen hierfür hinreichende Anzeichen vor, trägt wiederum der andere Ehegatte die Feststellungslast dafür, dass im Innenverhältnis doch etwas anderes vereinbart wurde und nur der einzahlende Ehegatte berechtigt ist. So muss man sich auch in Anbetracht der günstigen Rechtsprechung des BFH in der Praxis auf Diskussionen mit der Finanzverwaltung einstellen.

## Was kann man dagegen tun?

Um die schenkungssteuerlichen Probleme eines Oder-Kontos gar nicht erst entstehen zu lassen, empfiehlt es sich, Einzelkonten mit wechselseitigen Vollmachten einzurichten. Wenn ein Oder-Konto bereits existiert, sollten – um im Einzelfall Diskussionen mit der Finanzverwaltung zu vermeiden – Absprachen der Ehegatten im Innenverhältnis, wenn möglich, schriftlich festgehalten und dokumentiert werden. Das Finanzamt wird zudem die tatsächliche Verwendung der Mittel des Oder-Kontos zur Aufschlüsselung des möglichen Innenverhältnisses heranziehen. Falls die Handhabung nur darauf schließen lässt, dass vom Konto die Kosten der gemeinsamen Lebensführung bestritten werden oder ein Ehegatte Geld entnimmt und später in gleicher Höhe zurückzahlt, spricht dies beispielsweise gegen schenkungssteuerrelevante Absichten. Der nicht vermögende bzw. nicht einzahlende Ehegatte sollte Abhebungen für eigene Zwecke vermeiden.

Sprechen schwer zu beseitigende Anhaltspunkte für das Vorliegen einer Schenkung, die irrtümlich nicht dem Finanzamt angezeigt und dementsprechend nicht der Schenkungssteuer unterworfen wurde, ist es möglich, den ehelichen Güterstand der Zugewinngemeinschaft aufzulösen, um den Zugewinnausgleichsanspruch auszulösen. Dieser Ausgleich kann schenkungssteuerfrei geleistet werden. Auf diesen schenkungssteuerfreien Zugewinnausgleichsanspruch kann die durch das Eröffnen und Ausstatten des Oder-Kontos ausgelöste Schenkung angerechnet werden. Damit wird die Schenkungssteuerpflicht vermieden bzw. beseitigt.

**Dr. Claudia Klümpen-Neusel und Dr. Maren Gräfe, Steuerberaterinnen und Rechtsanwältinnen bei PwC, beraten vermögende Privatpersonen und Familienunternehmer in der Vermögensnachfolgeplanung und -strukturierung und sind Ansprechpartner für Family Offices und Stiftungen. Kontakt: [claudia.kluempen-neusel@de.pwc.com](mailto:claudia.kluempen-neusel@de.pwc.com), [maren.graefe@de.pwc.com](mailto:maren.graefe@de.pwc.com)**

VON STEPHAN RUPPRECHT

# Familienunternehmen – mehr als nur ein Erfolgsmodell



Wie sich die Dinge geändert haben! Früher reisten Europas Politiker in die Krisenstaaten der Welt, um dort zu erklären, wie wirtschaftliche Stabilität und Solidität zu erlangen sind. Nun ist es umgekehrt: Politiker aus ehemaligen Krisen- und Entwicklungsstaaten erklären den Europäern, wie sie endlich aus der anhaltenden Finanz- und Wirtschaftskrise herauskommen.

Im Vergleich bewältigt Deutschland jedoch die Krise wesentlich besser als die meisten anderen europäischen Länder. Und für diesen Erfolg gibt es einen Grund: die Existenz vieler mittelständischer Unternehmen, die rund 70 Prozent des Bruttoinlandsproduktes produzieren und sich grundlegend von Großunternehmen unterscheiden. Was macht diese Unternehmen so erfolgreich?

- Sie haben zumeist schlankere Strukturen und völlig andere Kulturen als Großunternehmen. Mittelständler besetzen bevorzugt Nischen, in denen sie oft Weltmarktführer sind oder zumindest zur weltweiten Spitzengruppe gehören. Mittelständische Unternehmen sind extrem innovativ und international. Sie kennen ihre globalen Kunden persönlich.
- Viele Unternehmen mittelständischer Prägung sind inhabergeführt. Kapitalmehrheit und Firmenleitung liegen in einer Hand und diese Einheit birgt viele Vorteile: Sie sind bei der Umsetzung ihrer Pläne flexibler, schneller und zugleich langfristig planender. Diese Flexibilität und Schnelligkeit muss sich der Mittelstand aber auch unbedingt erhalten. Denn nur dann kann er die permanenten Veränderung der Märkte und die Globalisierung meistern.
- Neben diesen strukturellen Unterschieden gegenüber Konzernen in Europa tragen die über Jahrhunderte in Familienunterneh-

men gelebte Werte dazu bei, besser mit der Krise fertigzuwerden und sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Neben dem Grundverständnis, nur Dinge zu tun, die man auch versteht, kommt auch das ausgeprägte wirtschaftliche Denken und Handeln hinzu. Rücklagen zu bilden und viele Investitionen – meistens sogar unabhängig von Banken – aus dem Cashflow zu finanzieren, zeichnet besonders hierzulande mittelständische Unternehmer aus. Die durchschnittliche Eigenkapitalquote der deutschen Mittelständler ist von unter 13 Prozent im Jahr 2008 auf rund 20 Prozent im Jahr 2011 gestiegen. Auf dieser guten Basis können Unternehmer auch in schwierigen Zeiten investieren und expandieren.

- Besonders Familienunternehmer empfinden eine hohe Verantwortung gegenüber ihren Beschäftigten und den Menschen in ihrer Region. Sie bieten langfristige Arbeitsplätze und haben eine vergleichsweise geringe Fluktuation. Talente und Fachkräfte (bspw. auch aus dem europäischen Ausland) an das Unternehmen zu binden und sich gegen Konzerne durchzusetzen hängt oftmals mit der sehr hohen Attraktivität von inhabergeführten Unternehmen, die in ihrer Region stark verwurzelt sind, zusammen.
- Im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns unterstützen viele Familienunternehmer soziale, kulturelle und wissenschaftliche Einrichtungen. Unternehmer verfolgen bei ihrem gesellschaftlichen Engagement auch einen strategischen Ansatz, weil sie erkannt haben, dass verantwortliches Handeln in erheblichem Maße zu ihrem langfristigen unternehmerischen Erfolg beiträgt. Ihrer verantwortungsvollen Rolle, die sie damit in der Region einnehmen, sind sich die Unternehmer dabei sehr bewusst. Beispielsweise mit einer sozialorientierten Personalpolitik

steigern sie die Motivation der Mitarbeiter und damit auch deren Produktivität.

- Ein weiterer Vorteil der mittelständischen Struktur ist die Bereitschaft, sich in unterschiedlichen Gremien mit Partnern und Wegbegleitern auszutauschen. Viele Unternehmerfamilien schätzen es, Partner an ihrer Seite zu haben, die wie sie selbst unternehmerisch denken und handeln. So haben immer mehr Unternehmerfamilien einen Beirat, der mit verschiedenen Kompetenzen besetzt ist, um einen erweiterten Blickwinkel zu gewinnen und sich Einschätzungen zu aktuellen Herausforderungen einzuholen. Oder sie nutzen externen Sachverstand von Beratern oder ihrer Bank, die ihnen in der stetig schneller werdenden Welt Hilfestellungen leisten können und neben der notwendigen globalen Expertise auch wissen, was vor Ort wichtig ist und passiert. Eine Bank, die sich wie Hauck & Aufhäuser zu 100 Prozent in der Hand von einigen privaten Anteilseignern und Unternehmerfamilien befindet und damit eine Eigentümerstruktur aufweist, die in vergleichbarer Form kein anderes Bankhaus vorweist, kann ratsuchenden Familienunternehmen auf Augenhöhe zur Seite stehen. Denn wir pflegen unsere Werte und Traditionen wie ein Familienunternehmen und orientieren uns wie sie am Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns.

**Stephan Rupprecht ist Partner bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers. Er verantwortet das Privat- und Unternehmenskundengeschäft, das Geschäft mit institutionellen Kunden, sowie die Vermögensverwaltung und die Unternehmenskommunikation. Mit dem Hauck & Aufhäuser Familienindex ([www.hafix-index.de](http://www.hafix-index.de)) beobachtet die Privatbank seit 1992 den Erfolg von inhabergeführten börsennotierten Unternehmen.**



### *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Roman)*

von Nora Bossong

Hanser, 297 Seiten, ISBN: 978-3446239753, Preis: 19,90 Euro

Irgendwann, noch in den ersten Geschäftsjahren, kommt der Durchbruch. Frottee der Firma Tiedjen ist plötzlich ein Renner. Als der Betrieb auch noch zum Armeeausstatter wird, kennt der Umsatz kein Halten mehr. Das Geschäft wird größer und größer – eine typische Gründergeschichte. Wir schreiben Anfang des letzten Jahrhunderts, das Ruhrgebiet ist damals das, was heute das Silicon Valley ist. Justus Tiedjen bringt das Geschäft nach vorne, stellt im Wochentakt neue Arbeiter ein. Aber sein Erfolg entfremdet ihn von Frau und Familie, typisch für einen Macher, der nur noch das Geschäft kennt. Dennoch gelingt es ihm, die Grundlage für eine Dynastie zu schaffen. Die Firma Tiedjen gelangt an die zweite Generation, schließlich an die dritte. Mit der Erbin Julia, gerade 27 geworden, ist die Geschichte in der Jetztzeit angekommen. Die Firma kippt am Rand der Pleite, der Vater und Firmenchef Kurt ist in New York verschollen, Julia wird Teil eines atemberaubenden Fast-Krimis.

Dieser Stoff ist das, wofür es auf Deutsch keinen Ausdruck gibt: ein Pageturner. Die Saga der Familie ist wie ein Film, mit klaren, kurzen Szenen, die den Weg zum Ausknopf nie zulassen. An einem verregneten Sonntag ist das Buch ausgelesen, beste Unterhaltungsliteratur, nicht mehr. Das Grundmotiv »Familienunternehmen« ist zwar in der Geschichte angelegt. Doch die Autorin spielt es nicht aus, es bleibt im Hintergrund, strahlt nicht. Deshalb ist das Werk zwar ein spannender Roman – aber kein großer.

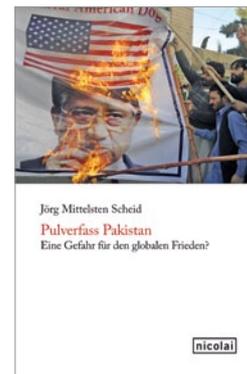


### *The Best of German Engineering*

Herausgegeben von H. Hesse, F. Langenscheidt, H. Rauert

VDMA-Verlag/Edition Deutsche Standards, 1117 Seiten, ISBN: 978-3816306467, Preis: 49,95 Euro

Normalerweise ist »German Engineering« ein Etikett. Es wird gern verwendet, um zu zeigen, dass die Liebe zur Technik am Bedarf des Kunden vorbeigegangen ist. Das vorliegende Buch aber zeigt, dass es auch ein anderes, viel bedeutsameres German Engineering gibt: Es kommt aus jenen zahlreichen teils großen, teils kleinen Firmen, die kaum jemand kennt. In der Summe aber sind es genau diese Unternehmen, die die Stärke Deutschlands ausmachen. Sie sind der industrielle Kern, für den unser Land in der Nachkrisenökonomie so bewundert wird. Das Lexikon zählt sie alle auf: von Baader, dem Weltmarktführer für Fischverarbeitungsmaschinen, über den Armaturenersteller Dornbracht und die Maschinenfabrik Hermle bis hin zum Schaltschrankhersteller Rittal. Die meisten dieser Unternehmen eint ihre Konstitution – sie sind Inhaber- und Familienunternehmen. Die Kombination aus langfristigen Denken, Tüftler-Intelligenz und Marktnähe hat diese Unternehmen erfolgreich gemacht. Ihre Vielzahl zeigt, warum in Amerika oder England bewundernd von »Mittelstand« gesprochen wird: So viele so andauernd erfolgreiche Unternehmen unterhalb der Konzernliga gibt es in kaum einem anderen Land der Welt. Das Lexikon, das sie auflistet, ist eine ergiebige Quelle von Information. In der nächsten Auflage freilich würde sich der fachkundige Leser wünschen, dass nicht nur einige, sondern alle präsentierten Maschinenbauer mit Steckbrief und Eckdaten zur Firma vorgestellt werden.



### *Pulverfass Pakistan. Eine Gefahr für den globalen Frieden?*

von Jörg Mittelsten Scheid

Nicolai, 135 Seiten, ISBN: 978-3894798086, Preis: 22,95 Euro

Sein Weg sah zuerst nach einer Karriere in der Wissenschaft aus: Jörg Mittelsten Scheid, ein Spross der Eigentümerfamilie von Vorwerk, wollte eigentlich Professor werden. Nach seinem Jurastudium promovierte er, ging zum Forschen ein Jahr nach Indien und begann seine Habilitation. Im Jahr 1969 rief ihn sein Onkel, damals Vorwerk-Chef, ins Unternehmen. In der Folge gab er zwar sein Vorhaben auf, in die Wissenschaft zu gehen. Aber bei seinem Interesse an Themen jenseits des Familienunternehmens blieb es. Ausweis davon ist das neue Buch des Unternehmers. Nach seinem Wechsel in den Beiratsvorsitz von Vorwerk im Jahr 2005 kehrte er damit zu den Ursprüngen seiner Arbeit zurück, der Wissenschaft. »Es erging mir wie bei einer plötzlichen Wiederbegegnung mit einer alten Jugendliebe«, kommentiert der Unternehmer den Moment, als er den Entwurf seiner alten Habilitationsschrift beim Aufräumen fand. Er greift das Thema seiner wissenschaftlichen Reisen nach Indien und Pakistan in den 1960er Jahren wieder auf, knüpft an Eindrücke von damals an, ordnet diese in die heutige Zeit ein. Seine Welterfahrung, die er in den 36 Jahren Wirkens für die auf dem ganzen Globus verteilten Aktivitäten von Vorwerk gewann, kommt ihm dabei zugute. Er entwirft ein Zeitbild von Pakistan, sagt, warum die Geschehnisse dieses Landes auch den Leser im fernen Deutschland betreffen – und wie dieser Krisenherd Nummer eins die Geschehnisse im gesamten Asien in Zukunft beeinflussen wird.



Das modulare Qualifizierungsprogramm für  
Gesellschafter und Familienmitglieder.  
Alle Termine unter [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

### IM BEREICH UNTERNEHMEN

#### *Haftung und Compliance*

Was Unternehmer wissen und beachten  
sollten!

26. September 2013 in Wiesbaden  
mit Dr. Lars Kutzner und Dr. Robert Manger

#### *Franchising*

Ein Konzept für Wachstum, Multiplikation,  
Marken- und Vertriebskraft

17. Oktober 2013 in Mannheim  
mit Dr. Hubertus Boehm und Horst Becker

#### *Strategien*

für neue Märkte und neue Geschäftsfelder

28. Oktober 2013 in Bonn  
mit Prof. Dr. Arnold Weissman und  
André Knöll

#### *Organisationsentwicklung*

Wie Sie Strategie und Struktur aufeinander  
abstimmen!

29. Oktober 2013 in Bonn  
mit Prof. Dr. Arnold Weissman

#### *Was ist mein Unternehmen wert?*

Und wie erhöhe ich kurzfristig seinen  
Wert?

31. Oktober 2013 in Bonn  
mit Dr. Christian Wulff und  
Ulrich Lorchheim

#### *Zukunftsstrategien*

Wie Sie Ihr Unternehmen auf Zukunfts-  
märkte ausrichten

13. November 2013 in Hamburg  
mit Dr. Pero Mičić

#### *Wachstum durch Zukauf*

Chancen- und Risikoabgleich, Transaktions-  
prozess, Due Diligence und Bewertung,  
Finanzierung

14. November 2013 in Hamburg  
mit Dr. Karsten Schween u. a.

### IM BEREICH FAMILIE

#### *Die Familienverfassung*

Eine praktische Anleitung  
23. September 2013 in Wiesbaden  
mit Dieter Jeschke und  
Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt

#### *Kinder und die Macht des Geldes*

Eine pädagogische Antwort für Unter-  
nehmer als Eltern

16. Oktober 2013 in Mannheim  
mit Dr. Bernhard Bueb

### IM BEREICH PERSÖNLICHKEIT

#### *Persönliche Spitzenleistungen*

Wer Menschen führen will, muss sich  
selbst führen können!

15. Oktober 2013 in Mannheim  
mit Dieter Lange

#### *ZEN für Unternehmer*

Loslassen - Kraft schöpfen - Konzentration  
auf das Wesentliche

22.-24. November 2013 in der Abtei  
Frauenwörth im Chiemsee  
mit ZEN-Meister Hinnerk Polenski

#### *Der authentische Auftritt*

Rhetorik und Kommunikation  
für Unternehmer

4. Dezember 2013 in Köln  
mit Severin Graf von Hoensbroech

### IM BEREICH VERMÖGEN

#### *Geldanlage mit System*

Wie Sie sicher und rentabel Wertpapier-  
vermögen aufbauen und erhalten

11. Dezember 2013 in Würzburg  
mit Andreas Zittlau

### HIGHLIGHTS

#### *Unternehmer-Erfolgsforum 2013*

Das große Jahrestreffen der Familienunter-  
nehmer in Deutschland  
mit Preisverleihung »Familienunternehmer  
des Jahres«

21. November 2013 auf Schloss Bensberg  
bei Köln

### NEXT GENERATION

#### *Bühnenworkshop »Live on stage«*

Erarbeitung eines authentischen Auftritts

20. bis 22. September 2013 in Hamburg  
mit Severin Graf von Hoensbroech

### FÜR GESELLSCHAFTER UND FAMILIENMITGLIEDER

#### *Die Organisation von Führung und Kontrolle im Familienunternehmen*

13. September 2013 in Köln

#### *Rechte und Pflichten als Gesellschafter*

14. September 2013 in Köln

#### *Bilanzen lesen und verstehen*

18. Oktober 2013 in Köln

#### *Strategische Entscheidungen einschätzen und Finanzierungsmodelle kennen*

19. Oktober 2013 in Köln

#### *Kommunikationsregeln und Konfliktmanagement in Unternehmerfamilien*

29. November 2013 in Köln

#### *Vermögen erhalten und vermehren*

30. November 2013 in Köln

Melden Sie sich an unter Tel. 0228 36780-61  
oder [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)!

# *Nicht nur die Standards beherrschen*

*Gemeinsam  
stark mit*



Familienunternehmen müssen sich in kürzester Zeit auf neue Herausforderungen einstellen. Umso wertvoller ist ein Partner, der sich auf ihre Themen einlassen kann. PwC und INTES bieten Ihnen eine fokussierte Beratung auf Familien- und Inhaberebene auf höchstem Niveau und behalten dabei alle Dimensionen, die Ihrer Familie, der Inhaber und des Managements, im Blick. Wir sind in jeder Situation Ihr verlässlicher Begleiter. Wann sprechen wir über die nächsten Schritte? Dr. Peter Bartels, Tel.: + 49 211 981-2176, E-Mail: [peter.bartels@de.pwc.com](mailto:peter.bartels@de.pwc.com), und Prof. Dr. Peter May, Tel.: +49 228 36780-11, E-Mail: [p.may@intes-mayco.de](mailto:p.may@intes-mayco.de)

**pwc**