

UnternehmerBrief

WIE MAN EIN SCHMALES GESCHÄFT ZU WACHSTUM FÜHRT

Hidden Champions, die meisten davon in Familienhand, haben eine große Passion für Wachstum: Um das Vierfache sind sie seit dem Jahr 1996 gewachsen. Weltmarktführer-Experte Hermann Simon erklärt die Muster und Triebkräfte, die hinter diesem Wachstum stehen – und was jedes Familienunternehmen davon lernen kann. » SEITE 05

DIE WELT IM UMBRUCH: DIE CHANCEN, DIE RISIKEN

Familienunternehmen sind wieder einmal gefordert: Die Märkte werden internationaler – das bringt neue Kunden, aber auch neue Konkurrenz. Die Familie will sich nicht mehr bedingungslos an die Firma binden. Der Finanzkapitalismus erhöht den Druck, das Geschäft zu erneuern. Peter May wirft einen Blick auf das, was kommt. » SEITE 18

WERNER MICHAEL BAHLSEN WIRD 65 JAHRE



Der Weg zum Kekse-Marktführer: » SEITE 13



Mit Wachstum die Zukunft des Unternehmens sichern

»Wir denken in Generationen, nicht in Quartalen.« Diese verbreitete Haltung beinhaltet eine wichtige Agenda: Es gilt, das Geschäft in eine sichere Zukunft zu führen – und für das nötige Maß an Wachstum zu sorgen. Ohne die drei bis sechs Prozent Plus im Jahr geht es in den meisten Geschäften nicht. Der Markt wächst und wer seine Stellung halten will, muss mindestens mithalten. Zugleich darf jedoch die

Kraft des Unternehmens nicht überfordert werden. Die Personaldecke an der Spitze ist knapp, finanzielle Ressourcen stehen nicht unbegrenzt zur Verfügung, wenn die Familie ihre Unabhängigkeit nicht aufs Spiel setzen will. Wir zeigen unterlegt durch zahlreiche Beispiele, welche Wege erfolgreiche Familienunternehmen beim Wachstum wählen und welche Risiken es zu meiden gilt. » SEITEN 03 – 11

NACHFOLGE ALS STARTPUNKT FÜR DEN AUFBRUCH NUTZEN

Vor fünf Jahren trat er die Nachfolge seines Vaters an, dann kam die Finanzkrise. Im Interview erklärt Alexander Schwörer, Chef des Weltmarktführers PERI, was für ihn wichtig war, um die Krise zu meistern – und wie das Familienunternehmen die nächste Runde des Wachstums in seinem Geschäft mit Bauschalungen einleitete.

» SEITE 10

WENN DAS GESCHÄFT WÄCHST ALSBALD DIE HOLDING GRÜNDEN

Die Firma wird über die Jahre größer, die Familie wächst über Generationen. Folge: Historisch gewachsene Unternehmen werden unübersichtlich. Das zu steuern bindet Ressourcen, die bei der Marktbearbeitung fehlen. Deshalb sollten Familienunternehmer beizeiten eine Struktur wählen, die leicht zu führen ist und unnötige Steuerlast vermeidet. » SEITE 20

Save the Date

5.11.2014

Unternehmer-
Erfolgsforum

Wort des Herausgebers



Liebe Leser!

»Die Welt ändert sich, und wir ändern uns mit ihr. Die Frage ist nur: Tun wir es schnell genug?« Selten war das berühmte Zitat von Lewis Caroll so zutreffend wie heute. Internet und Globalisierung haben unsere Welt verändert. Und tun es weiter. Mit zunehmendem Tempo.

Geschwindigkeit und Wachstum sind zu zentralen Parametern unternehmerischen Erfolges geworden. Für alle, auch für unsere traditionell auf Stabilität getrimmten Familienunternehmen. Grund genug, dem Thema einen Schwerpunkt in unserem neuen Heft zu widmen. Familienunternehmen und Wachstum: Was heißt das? Welche Chancen bieten sich gerade für Familienunternehmer? Und worauf müssen Sie besonders achten?

Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre.

Herzlichst
Ihr Peter May

Inhalt

Wachsen ja – aber nicht um jeden Preis von Axel Gloger	03
Von den Champions lernen Axel Gloger im Gespräch mit Hermann Simon	05
Wachstum – nur ein Thema des Unternehmens? von Uwe Rittmann	07
»Kein Boom dauert ewig« Dominik von Au im Gespräch mit Alexander Schwörer	10
Wachstum finanzieren von André Knöll und Oliver Niepert	11
Namen und Würdigungen	12
Wachstumsmuster: Vielseitigkeit wird belohnt	14
Den Aufbruch in die Welt von morgen gestalten	16
Nur ein Waffenstillstand an der Steuerfront von Lutz Goebel	17
Die Welt ändert sich – und wir uns mit ihr?! von Peter May	18
Holdingstrukturen für wachsende Familienunternehmen von Lothar Siemers	20
Zukunft und Wachstum von Stephan Rupprecht	21
Lesetipps	22
Veranstaltungstipps für Familienunternehmer	23

IMPRESSUM

INTES UnternehmerBrief
12. Jahrgang, März 2014
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
www.intes-akademie.de

VON AXEL GLOGER

Wachsen ja – aber nicht um jeden Preis

»Was ist die größte Herausforderung in Ihrem Geschäft?«, wurden Unternehmer im Rahmen einer Studie gefragt. »Wachstum auf unseren bestehenden Märkten«, notierten die Autoren der Studie immer wieder als Antwort. 82 Prozent aller Befragten hielten dieses Ziel für das wichtigste – deutlich vor anderen Themen wie Kosten, Mitarbeitern oder Effizienz. Das ermittelte die Boston Consulting Group (BCG) in einer Studie.

Damit erscheint Wachstum als die Zutat für unternehmerische Überlebenskraft schlechthin. Evidenz dafür liefern Beispiele erfolgreicher Familienunternehmen: Als Twen stieg Erich Sixt, heute 69 Jahre alt, in die Firma des Vaters ein. Die kleine Autovermietung betrieb damals vier Vermietbüros mit gerade einmal 250 Pkws. Sixt, das war seinerzeit ein Dienstleister, den kaum einer kannte. Nur 25 Jahre später trat der Unternehmer vor seine Mitgesellschafter und verkündete die Marktführerschaft. »Es war ein verbissenes Rennen.« Mit solchem Expansionserfolg ist Sixt in guter Gesellschaft. Georg Brandstätter schraubte den Umsatz von 10 auf 531 Millionen Euro hoch, über vier Jahrzehnte Aufbauarbeit stecken in dieser Wachstumsgeschichte von Playmobil. Auch Ludwig Georg Braun (B. Braun Melsungen) wirkte Jahrzehnte an der Firmenspitze: Innerhalb von 30 Jahren erweiterte er das Geschäft von 210 Millionen auf 4,1 Milliarden Euro.

Die Wissenschaft stützt diese Sichtweise. »Jedes Unternehmen muss entscheiden, wie stark sein Wachstum sein soll, damit es nicht Gefahr läuft, marginalisiert zu werden«, formulierte Peter Drucker, der große Strategievordenker und Hochschullehrer, den Leitsatz. »Wenn ein Markt wächst, muss man mit dabei sein – oder man wird vom Wettbewerb ausgesondert.« Hinterlegt ist diese These mit dem Schicksal von Chrysler in den 1960er

Jahren. Der Autobauer hatte sich entschlossen, nicht zu wachsen. Ihm fehlten die Mittel, die für eine Ausweitung des Geschäfts nötig gewesen wären. Aber die Strategie des Stillstands erwies sich als desaströs. Chrysler geriet an den Rand des Bankrotts.

Warum Nullwachstum meist keine Option ist

Diese Überlegungen zeigen die Herausforderung, der sich jeder Familienunternehmer stellen sollte: »Wir wachsen nicht« mag eine bequeme Strategie sein. Sie belastet das Unternehmen nicht, weil der Schmerz der Veränderung gering ist. Man kann weitermachen wie bisher – bis die Wettbewerber vormachen, wer der Herr auf dem Markt ist. Nur in einigen wenigen Geschäften funktioniert Nichtwachstum. Klais Orgelbau etwa ist ein kleiner Hidden Champion, der Konzerthallen und Kirchen in aller Welt mit seinen Instrumenten ausstattet. Der Markt ist abgesteckt. »Wir wollen nicht wachsen«, sagt der Firmenchef. Seine 65 Mitarbeiter reichen ihm, sie bauen drei bis vier Orgeln im Jahr. Mehr will der Unternehmer seiner Firma nicht zumuten. Eine ähnliche Positionierung hat Verpoorten. Das Familienunternehmen in fünfter Generation bewegt sich in einer engen Nische; im Geschäft mit Eierlikör hat es einen Marktanteil von 90 Prozent. Das ist Fluch und Segen zugleich: Der Markt gehört Verpoorten. Aber er wächst nicht. Mal geht er ein paar Prozente nach oben, mal nach unten.

Solche stationären, durch Nicht-Wachstum vor neu eintretendem Wettbewerb geschützten Geschäfte sind freilich die Ausnahme. In der Regel weht der harte Wind des Wettbewerbs, angefacht durch den Innovationsgeist der New Economy. Dort läuft die Gründerwelle derzeit in der zweiten Runde. Unternehmen wie Zalando oder der weniger bekannte

Internet-Dienstleister Doo.net scheinen eine neue Vorlage für die Wachstumsstrategie zu liefern. Gründungen dieses Typs beeindrucken durch raschen Unternehmensaufbau, schnelle Marktabdeckung und hohe Kundenzahlen. Der Schuh- und Modeversender Zalando wurde 2008 gegründet, vier Jahre später kam er auf 1,15 Milliarden Euro Umsatz! Doo.net, eine App, die elektronische Dokumente erkennt und aufräumt, hat zwei Jahre nach der Gründung 250.000 Nutzer, wie Mitgründer und CEO Frank Thelen berichtet. Solches Tempo beim Wachstum erscheint für Unternehmer aus traditionellen Branchen wie eine Geschichte aus dem Traumland. Was können Familienunternehmer von dieser Vorlage lernen?

Die New Economy liefert neue Wachstumsmuster

Es ist vor allem ihre Realisierungskraft, die die New Economy stark macht. Unternehmer halten sich hier nicht damit auf, zu überlegen, was nicht geht. Mit der Energie ihrer Jugend tun sie es einfach. Die vermeintliche Steilwand, an der niemand hochkommt, verwandeln sie in eine Treppe. Dann erarbeiten sie einen Stufenplan und fangen an mit dem Geschäft. Zalando etwa ist so entstanden. »Schuhverkauf im Internet? Geht nicht!«, so lautete die landläufige Meinung im Schuhhandel. Bis die Zalando-Gründer kamen, investierten – und einen neuen Angstgegner des etablierten stationären Schuh-Einzelhandels schufen.

Diese Unternehmer schieben vermeintlich bewährtes Branchenwissen beiseite. So greifen die Newcomer jetzt eine weitere Bastion an, die derzeit noch von kleinen und großen Familienunternehmen geprägt ist: die Augenoptiker. Die Eindringlinge heißen zum Beispiel my-spexx.de, eyeglass24.de, brille24.de.

Sie alle sind Online-Optiker, die keine Läden mehr betreiben, aber mit 50 Prozent im Jahr wachsen. Ein paar von ihnen werden die nächsten Jahre überleben und die Erfolgsregeln der Branche neu schreiben. Diese Unternehmer im Aufbruch zeigen: Die neue Welt ist vernetzt, transparent und globalisiert. Alte, gestern noch felsenfest geglaubte Annahmen bringen die Helden der neuen Welt schnell zu Fall.

Freilich sollten sich Familienunternehmer nicht auf jede Prämisse des New-Economy-Wachstums einlassen. Viele Internet-Unternehmen glänzen zwar mit beeindruckenden Zahlen. Aber der Treibstoff ihres Wachstums ist fast immer fremdes Geld, das sie von Private-Equity-Investoren oder an der Börse eingesammelt haben. Zudem leben sie unter hohen Risiken. Zwar ist ihr Aufstieg in vielen Fällen rasant, aber die Gefahr des Totalabsturzes ist nie besonders weit weg: Die Frage, ob Zalando nach vernünftigen unternehmerischen Maßstäben profitabel sein wird, ist mit heutigem Wissen noch nicht geklärt. Dasselbe gilt für Doo.com. Zwar legte das Unternehmen einen notablen Start hin, aber ob daraus ein Geschäft wird, ist noch unklar. »Das Ding geht pleite – oder es wird ein Milliardengeschäft«, sagt Doo-CEO Thelen.

So können Familienunternehmen nicht agieren. Sie dürfen sich nur jene Wachstumspfade leisten, die auch ihre Unabhängigkeit beibehalten. Es gilt, den dominierenden Einfluss der Familie zu erhalten. Jede Finanzierung, die diesen schwächt, sollte unterbleiben. Das schließt gehebelte Wachstumsfinanzierung (»Leverage«) mit Fremdkapital ebenso aus wie den dominierenden Einfluss von Externen beim Eigenkapital. Überdies sollte den risikofernen Wachstumspfaden der Vorzug gegeben werden. Familienunternehmer können eben nicht so agieren wie Internet-Grün-



der und -Finanzierer. Diese befinden sich heute in diesem und morgen in jenem Spiel, und wenn eines davon floppt, macht das nichts. Man wendet sich rasch dem nächsten Spiel zu. Eine Familie hingegen bindet sich meist über Generationen an ein Geschäft und wechselt dieses nur selten.

Strategische Geduld wird zur Bedingung für Wachstum

Familienunternehmer sollten zudem vermerken, dass die erfolgreichen Strategien der New Economy gar nicht so weit entfernt liegen. Das gilt vor allem dann, wenn die Sturm- und Drang-Zeit schon ein paar Jahre zurückliegt. Dann folgen die Ex-Startups aus dem Netz mitunter denselben Mustern wie Firmen in Familienhand. Die Eigentümer des Internet-Versenders Amazon etwa müssen sich frugalen Ausschüttungsregeln unterwerfen, Gründer Jeff Bezos setzt auf gewinnloses Wachstum. Alles verdiente Geld wird sofort in den weiteren Ausbau des Geschäfts gelenkt. Der Lohn dieses Verzichts ist eine überragende Marktstellung – in nur 19 Jahren wuchs Amazon von 0 auf 75 Milliarden US-Dollar Umsatz. Getreu der in vielen Fami-

lienunternehmen wohlbekannten Vorgabe »viel selbst machen« wird zudem auf eine hohe Wertschöpfungstiefe geachtet: Amazon entwickelt seine Neuerungen selbst. Das stärkt die Alleinstellung und sichert den überlegenen Kundenservice.

Auch Google könnte mit vielen seiner Denkweisen ein Familienunternehmen sein. »Strategische Geduld« wurde von Eric Schmidt, dem langjährigen CEO, immer wieder als Erfolgsfaktor genannt. Am Wettlauf um das beste Quartalsergebnis nimmt das Unternehmen kaum teil – stattdessen setzt es sich große Ziele: »Das Wissen der Welt organisieren«, so lautet der Anspruch, der auch zeitlich weit gesteckt ist. »Das dauert 300 Jahre«, war vom Unternehmenschef zu hören. Ein Familienunternehmer hätte es kaum anders ausgedrückt.

Axel Gloger ist Beirat und Aufsichtsrat von Inhaber- und Familienunternehmen, überdies Gründer des Unternehmerblogs uebermorgen.net und Redaktionsmitglied beim INTES-UnternehmerBrief.

INTERVIEW MIT HERMANN SIMON

Von den Champions lernen

Die Weltmarktführer aus dem Mittelstand erzielen Bestnoten im Fach »Wachstum«: Vom Jahr 1996 bis heute sind die Unternehmen dieses Typs, die meisten davon in Familienhand, um das Vierfache gewachsen. Umgerechnet ergibt das einen Umsatzzuwachs von 8,8 Prozent pro Jahr. Das ist weit mehr als sonst in eigentümergeführten Unternehmen üblich. Professor Hermann Simon, der die Hidden Champions seit drei Jahrzehnten erforscht, legt im Interview die Gründe für diese erstaunliche Erfolgskraft offen und sagt, was jedes Familienunternehmen von der Champions-Liga lernen kann. Das Gespräch für den Unternehmer-Brief führte Axel Gloger.

ZIEHEN SIE MAL EINEN STRICH UNTER DIE FALLSTUDIEN DER HIDDEN CHAMPIONS. WAS ZEIGT SICH ALS WIEDERKEHRENDE, IMMER GENUTZTE TREIBKRAFT DES WACHSTUMS?

PROF. DR. HERMANN SIMON: Die Globalisierung ist der wesentliche Wachstumstreiber. Er liegt weit vor allen anderen. Die Unternehmen haben ihren Markt groß gemacht, indem sie konsequent auf den Weltmarkt gegangen sind. In einem fokussierten Geschäft ist das die einzige Chance. Man muss seine Leistungen überall auf der Welt anbieten. Deutschland allein wird den Spezialisten schnell zu klein, sie stoßen hier an Grenzen, zumal unsere Wirtschaft mittelfristig nur wenig wächst. Unternehmer, die mehr wollen, halten sich deshalb konsequent an die Devise »Export – was sonst?«.

SEHEN WIR UNS DIE PRAKTISCHE UMSETZUNG AN, UM EIN GEFÜHL DAFÜR ZU BEKOMMEN, WAS DIE UNTERNEHMEN ZUSTANDE GEBRACHT HABEN!

Sie wachsen kontinuierlich. Jahr für Jahr wird das Geschäft um eine angemessene Rate gesteigert. Das ist besser, als in wenigen Jahren exorbitantes Wachstum zu erreichen. Als Fol-

ge dieser Expansion sind die Hidden Champions heute viermal so groß: Ein Unternehmen, das 1995 einen Umsatz von einer Milliarde Euro erwirtschaftete, war im Jahr 2010 ein Riese von vier Milliarden Euro Umsatz. Diese Entwicklung zeigt sich in allen Größenklassen. Kleine, aber auch sehr große Unternehmen wachsen weiter, wie das Beispiel der Big Champions zeigt: SAP, Schaeffler, Würth und Fresenius Medical Care brachten es im Jahr 1995 auf um die zwei Milliarden Euro Umsatz. 15 Jahre später landen sie bei Werten um oder über 10 Milliarden. Würth und Schaeffler sind dabei Familienunternehmen geblieben.

WELCHE ROLLE SPIELT INNOVATION FÜR DIESE AUFWÄRTSENTWICKLUNG?

Zwar treibt auch Innovation das Wachstum, aber mit weniger Kraft als die Globalisierung. Warum ist das so? Klar, Innovation sorgt für bessere Produkte. Aber wir sollten dabei nicht vergessen, dass die neue, leistungsfähigere Maschine eine alte ersetzt. Sie schafft also nicht unbedingt einen neuen Markt. Innovation aber ist entscheidend, um Marktanteile zu gewinnen oder die Marktposition zu verteidigen.

IN FAMILIENUNTERNEHMEN WIRD OFT ÜBERLEGT, OB DIVERSIFIZIERUNG DAZU BEITRAGEN KANN, DAS GESCHÄFT AUSZUWEITEN. WIE SEHEN DIE HIDDEN CHAMPIONS DIESES THEMA – TRAUEN DIE SICH DAS, GEHEN SIE IN ARTFREMDE GESCHÄFTE?

Sehr wenig. Hier gewinnt ganz klar die Haltung des vorsichtigen Hausvaters Oberhand, die die Strategie in vielen Familienunternehmen prägt. Neue Kunden mit neuen Produkten angehen, das machen die Champions nicht so gern. Sie würden sich damit gleich ein zweifaches Risiko einhandeln. Die bevorzugte Strategie ist die weiche Diversifizierung. Sie bauen an ihr bestehendes Geschäft an, versuchen etwa, den bekannten



Hermann Simon

Kundengruppen neue Produkte anzubieten. Ein typisches Beispiel: Claas, der Erntemaschinenhersteller, verkauft seinen Kunden seit Mitte des letzten Jahrzehnts auch Traktoren. Das ist eine Ergänzung, die passt und Risiken begrenzt. Viel riskanter wäre es, mit einem neuen Produkt an neue Kunden zu gehen. Gelita war ehemals ein B2B-Zulieferer, versorgte die Lebensmittelindustrie mit Gelatine. Dann ist man mit Gesundheitsprodukten auf Gelatinebasis in das Geschäft mit Endkunden eingestiegen. Ein eher untypisches Vorgehen – bei der weichen Diversifizierung wird stets versucht, möglichst nahe am angestammten Kerngeschäft zu bleiben.

WIE STEHEN DIE CHAMPIONS ZUM WACHSTUM DURCH ÜBERNAHME VON ANDEREN UNTERNEHMEN?

Auch hier ist überlegtes Vorgehen wichtig. Häufig übernehmen die Hidden Champions Unternehmen, die sie gut kennen, deren Chancen sie einschätzen können. Wenn sich eine gute Gelegenheit ergibt, sind sie bereit für eine Akquisition. Dann folgt eine behut-

same Integration. Der Leitgedanke lautet: Die Stärken des Geschäfts sollen erhalten bleiben. Deshalb wird den übernommenen Unternehmen keine neue Identität aufgezungen, sie werden nicht mit Gewalt in die Systeme des Übernehmers hineingepresst. Denn das könnte erfolgreiche Muster zerstören. So wird ein übernommenes Unternehmen ein weiteres Schiff, das einen Geleitzug stärker machen kann. Seine eigenständige Antriebskraft wird erhalten.

IST WACHSTUM DURCH ÜBERNAHMEN EIGENTLICH EINE STRATEGISCHE PFLICHT, WENN EIN UNTERNEHMEN IM WETTBEWERB MITHALTEN WILL?

Nein, nicht unbedingt. Ich sehe viele Unternehmen, die keine geborenen Übernehmer sind. Ihnen fehlt die Denkweise, ständig nach Übernahmezielen zu suchen und akquirierte Firmen erfolgreich zu integrieren. Dafür braucht es einen strategischen Willen sowie eine Menge von Fähigkeiten. Wenn das nicht vorhanden ist, sollte man es besser lassen. Es gibt viele Beispiele von organischem Wachstum über Jahrzehnte ohne Übernahmen. Auch das ist ein Weg, groß zu werden.

GANZ GLEICH, OB EIN UNTERNEHMEN ORGANISCH ODER DURCH ZUKAUF WÄCHST – EXPANSION WILL FINANZIERT WERDEN. WIE MACHEN DIE CHAMPIONS DAS?

Natürlich geben die Finanzierungsmöglichkeiten den Rahmen für das Wachstum vor. Bei den guten Unternehmen ist das aber kein Engpass. Sie sind sehr profitabel. Der einbehaltene Gewinn speist das Eigenkapital. Eine gute Eigenkapitaldecke bildet die Grundlage für das Wachstum aus eigener Kraft. Bei den Hidden Champions in Familienhand sind die Ziele der Inhaber strenge Nebenbedingungen für das Wachstum. Wachstum ja, solange das Unternehmen da-

bei unabhängig bleibt, hohe Verschuldung vermieden und die rechte Seite der Bilanz vom Einfluss der Banken frei hält. Das hat zur Folge, dass keine allzu aggressiven Wachstumspfade eingeschlagen werden, weil das den Rahmen der Finanzierungsmöglichkeiten sprengen würde. Auch deshalb lieber moderates, aber kontinuierliches Wachstum unter Beibehaltung der Unabhängigkeit.

WIE WIRD DAS ZIEL »WACHSTUM« ANGESICHTS DER WECHSELWIRKUNGEN MIT ANDEREN ZIELEN GEWICHTET?

Ich glaube, bei den Hidden Champions gibt es ein gutes Gespür dafür, dass Wachstum allein nicht das Ziel sein kann. Erst wenn das Wachstum auch profitabel ist, läuft ein Geschäft wirklich rund. Gewinn ist die Überlebensbedingung für jedes Unternehmen. Die alte Handwerkerweisheit »Wir leben nicht vom Umsatz, sondern vom Gewinn« gilt für Unternehmen jeder Größe! Leider wird diese Botschaft nicht in allen Unternehmen verstanden. Da wird manchmal nach Wachstums- und Marktanteilszielen gejagt – koste es, was es wolle.

KANN EIN UNTERNEHMEN AUF WACHSTUM VERZICHTEN UND DAMIT GUT LEBEN?

Der Unternehmer Reinhold Würth, der immer für Wachstum gepredigt hat, sagt sinngemäß: Solange der Baum wächst, bleibt er gesund. Stoppt er das Wachstum, beginnt der Niedergang des Baums. In Würths Augen hält nur Wachstum eine Firma jung, dynamisch und agil. Oft ist dieser Imperativ auch durch den Markt vorgegeben. Wenn das Unternehmen die Chancen nicht mitnimmt und in Wachstum umsetzt, tut es die Konkurrenz. Ich sehe das Thema auch an unserem Unternehmen, Simon-Kucher & Partners. Wenn wir nicht internationalisiert hätten, würden wir heute nicht mehr existie-

ren. Wir sind mit unseren Kunden in die Welt gegangen – und gewachsen. Das gilt für viele Branchen, etwa den Maschinenbau oder die Automobilindustrie.

ABER JEDES WACHSTUM BRAUCHT AUCH EINEN IMPULS. WENN SIE DIE HIDDEN CHAMPIONS IN FAMILIENHAND ALS BEISPIEL NEHMEN – WIE WICHTIG IST DER WILLE DES INHABERS, DAS GESCHÄFT ZU WACHSTUM ZU FÜHREN?

Jeder CEO braucht eine langfristige Vision für das Wachstum. Ich erwähnte Reinhold Würth als Beispiel. Er hat das Wachstumsstreben zur Perfektion geführt. Sein Unternehmen zeigt, wie wichtig der Einsatz der Person an der Spitze ist. Aussagen des Typs »Wir wollen eine Verdoppelung des Geschäfts alle sechs Jahre« sind ein wichtiger Taktgeber. Das muss natürlich mit Leben angereichert werden, Zahlenvorgaben allein bewirken wenig. Aber wenn der Impuls mit Inhalt gefüllt wird, wie es viele der Hidden Champions zeigen, kann das der Weg zu Expansion und Marktführerschaft sein. Ohne ehrgeizige Ziele geht es nicht!

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon ist Gründer und Chairman der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners, des Weltmarktführers in der Preisberatung. Seit Mitte der 1980er Jahre erforscht er das von ihm geprägte Thema »Hidden Champions«. Sein aktuelles Buch zum Thema: »Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer«, 447 Seiten, Campus-Verlag, 42 Euro.

VON UWE RITTMANN

Wachstum – nur ein Thema des Unternehmens?

Jede marktwirtschaftliche Theorie basiert auf Wachstum. Unternehmen müssen wachsen, um bei steigendem Bruttoinlandsprodukt keine Marktanteilsverluste und die damit oft verbundenen Margenverluste zu erleiden. Wachstum aber kann Fluch oder Segen zugleich für ein Unternehmen und die Eigentümerfamilie bedeuten.

Unsere Erfahrungen mit vielen unserer Kunden zeigen, dass Wachstum oftmals keine geplante Entwicklung ist, sondern durch eine gute Produktidee getrieben oder durch veränderte Umweltbedingungen hervorgerufen wird. Häufig wird auch die dem Wachstum zugrundeliegende Strategie nicht hinreichend dokumentiert, sondern existiert nur im Kopf weniger Personen. Wir arbeiten aber natürlich auch mit Unternehmen, in denen Wachstum gezielt aus eigener Kraft oder durch den Zukauf von Unternehmen oder Geschäftsbereichen realisiert wird. Ob es sich um geplante oder ungeplante Prozesse handelt, eines ist in jeder Wachstumsgeschichte sicher: Wachstum heißt Veränderung im Unternehmen und oftmals auch in der Familie oder an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Familie.

WACHSTUM ERFORDERT PLANUNG IN VIELEN UNTERNEHMENSBEREICHEN

Diese Veränderungen im Unternehmen können zum Beispiel durch hinzugekaufte oder gegründete Tochtergesellschaften oder Betriebsstätten im In- oder Ausland hervorgerufen werden. Oft müssen neue Lieferanten ausgewählt werden, Innovationsprozesse finden nicht mehr nur an einem Standort statt oder der Vertrieb muss auf mehrere Schultern verteilt werden. Darüber hinaus muss gegebenenfalls die Finanzierung international aufgestellt werden. Und auch wenn ein Nischenprodukt hergestellt und

verkauft wird, müssen weltweite Kartellregeln beachtet werden. Und schließlich muss das Thema Compliance-Anforderungen im Ausland für den Einzelfall neu bewertet werden, um das Risiko einer Auslistung in einigen Ländern auszuschließen.

Der eine oder andere Unternehmer stellt dann nach dem vordergründig erfolgreichen Wachstum fest, dass zwar der Umsatz gestiegen, das Ergebnis aber rückläufig ist. Das mag die Frage nach Bankkrediten aufwerfen. Hierzu bedarf es einer vernünftigen, belastbaren Planung und zwar nicht nur für den Stammsitz, sondern auch für die neue Gesellschaft im Ausland. Und es muss entschieden werden, welche Gesellschaft sich verschulden soll, welche die notwendigen Kapitaldienste erbringen kann und wo Zinsen steuerlich abzugsfähig sind.

Weiter gilt es zu bewerten, ob die richtigen Mitarbeiter an Bord sind. Beginnend bei den Sprachkenntnissen und endend bei der Bereitschaft, bundesweit oder international zu arbeiten. Tief in einer Region verwurzelte Menschen empfinden es nicht immer als Bereicherung, öfter im Ausland zu sein oder alle Treffen in einer international anerkannten Sprache zu halten.

Analysiert werden müssen auch die aktuellen Steuerzahlungen. Wenn z.B. im Inland viele Steuern gezahlt werden, obwohl im Ausland steuerlich nicht nutzbare Verluste produziert wurden, ist eine einfache Veränderung der Verrechnungspreise oft nicht möglich, da sie von den Finanzbehörden nicht mitgetragen wird. Darüber hinaus gerät die gesamte Unternehmenssteuerung ins Wanken, da diese oft auf den Verrechnungspreisen basiert.

DIE FAMILIE IN DIE VERÄNDERUNGSPROZESSE EINBINDEN

Wenn vor dem Hintergrund all dieser zu beachtenden Veränderungen die Inhaberfamilie oder die nicht im Unternehmen aktiven Gesellschafter das Gefühl haben, die Entwicklungen im Unternehmen nicht mehr vollständig nachvollziehen zu können, hat dies oft Misstrauen oder die Behinderung von Entscheidungen zur Folge. Notwendige Veränderungsprozesse werden aufgrund dieses Misstrauens möglicherweise verzögert oder gestoppt. Um das Vertrauen zu erhalten, müssen deshalb die richtigen Informationen bereitgestellt werden. Aber welche sind das? Und es muss entschieden werden, ob eine Person allein noch das ganze Unternehmen führen kann. Wenn sich in dieser Situation zwei Stämme unter den Gesellschaftern bilden, die sich nicht über das weitere Vorgehen einigen können, können die Fundamente der Familie und des Unternehmens zu wackeln beginnen. Und alles nur, weil das Unternehmen wächst.

Wer denkt, dies sei eine frei erfundene Geschichte, der irrt. Leider werden wir in unserer täglichen Beratungspraxis häufig mit vielen dieser angesprochenen Herausforderungen konfrontiert. Wir erleben aber auch viele tolle Unternehmen und Familien, die all diese Herausforderungen frühzeitig managen.

SIEBEN WICHTIGE ASPEKTE DES WACHSTUMSPROZESSES

In den Wachstumsprojekten unserer Kunden hat es sich bewährt, den Wachstumsprozess in sieben Cluster zu strukturieren und ganzheitlich aufzusetzen. Entlang dieser Clusterung lassen sich alle von einer Wachstumsstrategie betroffenen Themen und ausgelösten Fragestellungen einordnen und umfassend beantworten.



ORGANISCH WACHSEN

Nicht selten sind Familienunternehmen Hidden Champions. Sie sind innovativ, kreativ und haben hervorragendes Personal an Bord. Dies hilft, sich immer wieder neu zu erfinden und sich weiterzuentwickeln. Die Herausforderung ist, das Geschäftsmodell an Veränderungen anzupassen, die Innovationskraft dauerhaft zu fördern und Fachkräfte langfristig zu binden.

ANORGANISCH WACHSEN

Unternehmenskäufe sind bedeutsame und gewichtige Investitionsentscheidungen, die mit Risiken verbunden sind. Neue Unternehmensteile müssen schnell integriert werden, um gewünschte Synergien zu erzielen. Verkäufe müssen ebenso effektiv abgewickelt werden.

WACHSTUM FINANZIEREN

Alternative Finanzierungsformen helfen, die Finanzierung auf verschiedenen Säulen aufzubauen, dabei die Unabhängigkeit des Familienunternehmens sicherzustellen und Einspruchsrechte im Interesse der Familie zu gewähren.

WACHSTUM STEuern

Die richtigen Kennzahlen zur Geschäftssteuerung und ein aussagekräftiges Reporting nach verschiedenen Dimensionen (z. B. Profitabilität nach Produkt, Kunde und Region) helfen das Geschäft nachhaltig zu steuern und Transparenz in einem volatilen Umfeld zu schaffen. Das Vertrauen der Familie, die richtigen Schritte unternommen zu haben, wird durch ein gutes Reporting gestützt.

PROFITABILITÄT MANAGEN

Häufig sind Familienunternehmen historisch gewachsen. Die vielfältigen Aktivitäten und Wachstum erfordern die Weiterentwicklung, teilweise die Neuentwicklung innerbetrieb-

licher Strukturen und Prozesse. Effizienz, Qualitätssteigerung und moderne Organisationsstrukturen sowie die Förderung und Gewinnung von Fach- und Führungskräften werden zum Wettbewerbsfaktor.

WACHSTUMSRISIKEN MANAGEN

Zunehmende Komplexität und Transparenz (z. B. die Veröffentlichung von Verstößen) machen es notwendig, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften zu organisieren. Erforderlich ist ein System, das Informationen verständlich aufzeigt, Verantwortungen klar zuordnet und so flexibel gestaltet ist, dass Compliance-Strukturen ohne großen Aufwand an neue Situationen angepasst werden können.

WACHSTUM IN DER UNTERNEHMER-FAMILIE MANAGEN

Inhabergeführte Familienunternehmen brauchen eine gemeinsame Strategie, um erfolgreich zu agieren und das Unternehmen generationenübergreifend zu führen. Die Eckpunkte sollten vertraglich festgehalten werden. Inhaberstrategische Fragestellungen können so strategisch und geschäftspolitisch im Einklang mit den Werten der Familie beantwortet werden. Auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen gilt es, Arbeitsplätze, Standortverbundenheit und die Tradition aufrechtzuerhalten und zu entscheiden, welche weiteren Standorte zur Unternehmensstrategie passen.

Darüber hinaus ist ein professionelles Vermögensmanagement notwendig. Gleichzeitig muss die Vermögensgefährdung etwa durch Haftungsrisiken im Unternehmen und aus anderen Aktivitäten verhindert werden. Gewachsene, auch internationale Organisationsstrukturen in Familienunternehmen bieten häufig Raum für steuerliche und haftungsrechtliche Optimierung.

Die genannten Herausforderungen sind selten singulär zu lösen, sondern nur übergreifend. Das heißt für uns, Betriebswirtschaft, Steuern und Gesellschaftsrecht müssen Hand in Hand gehen. Der Fokus darf nicht nur auf dem Unternehmen liegen, sondern muss die Familie(n) und das Unternehmen berücksichtigen. Alle Wachstumsschritte müssen für die Gesellschaft und die Gesellschafter verständlich sein.

Uwe Rittmann ist Standortleiter am Standort Düsseldorf von PwC PricewaterhouseCoopers.

Kontakt: uwe.rittmann@de.pwc.com



KLEINE EXTRAS,
DIE DEN GROSSEN UNTERSCHIED MACHEN
MS EUROPA

Ob der Champagner zur Begrüßung auf Ihrer Suite, die kulinarische Vielfalt in unseren Restaurants oder ein Abend mit Stargästen: dass eine Kreuzfahrt mit MS EUROPA so einzigartig ist, liegt auch an diesen kleinen Besonderheiten, die bereits im Reisepreis enthalten sind. Sie haben einen persönlichen Wunsch? Unsere erstklassige deutschsprachige Crew ist 24 Stunden am Tag für Sie da. Kommen Sie an Bord eines Schiffes, das vom Berlitz Cruise Guide 2014 bereits zum 14. Mal in Folge mit dem Prädikat 5-Sterne-plus ausgezeichnet wurde, und erleben Sie Kreuzfahrt in Perfektion.

Die neuen Routen der EUROPA finden Sie jetzt im Internet unter
www.hlkf.de



Hapag-Lloyd
Kreuzfahrten

Große Momente. Ganz exklusiv.

DOMINIK VON AU IM GESPRÄCH MIT ALEXANDER SCHWÖRER



Alexander Schwörer

»Kein Boom dauert ewig«

PERI ist Weltmarktführer für Schalungssysteme, die beim Bau großer und hoher Gebäude eingesetzt werden. Über viele Jahre hinweg ist das Geschäft des 1969 gegründeten Familienunternehmens stürmisch gewachsen. Alexander Schwörer, Geschäftsführender Gesellschafter in zweiter Generation, spricht mit Dominik von Au, Geschäftsführer der INTES Akademie, über die Lehren aus Wachstum und Wachstumpausen.

DR. DOMINIK VON AU: PERI IST EIN GLOBAL PLAYER IM B2B-GESCHÄFT. KÖNNEN SIE HIER IHREN STATUS ALS FAMILIENUNTERNEHMEN ALS PLUSPUNKT IM WETTBEWERB AUSSPIELEN?

ALEXANDER SCHWÖRER: Ja, bei vielen Kunden zählt das. Sie schätzen den Willen für eine langfristige, von beiderseitigem Nutzen getragene Partnerschaft. Sie wissen, dass wir auf stabile Beziehungen setzen, die Jahre und Jahrzehnte dauern. Aber der Inhaber-Bonus hat auch Grenzen. Wenn wir beim Einkaufsfest sitzen, zeigt sich: Für den zählen nur Preis und Konditionen.

APROPOS KONDITIONEN: KÖNNEN SIE BEIM KUNDEN DAS MADE IN GERMANY ALS DIFFERENZIERUNGSVORTEIL AUSSPIELEN?

Natürlich ist Made in Germany auf den Weltmärkten ein Zeichen für Qualität und hochwertige Produkte. Davon profitieren wir. Besonders wenn es um komplexe Projekte geht, haben wir als deutsches Unternehmen Vorteile. Ich stelle allerdings auch fest, dass dieses Merkmal etwas an Strahlkraft verloren hat. In einigen unserer Zielmärkte gibt es gut aufgestellte Wettbewerber, die speziell den Bedarf der Schwellenländer bedienen.

IHR GESCHÄFT IST IN DEN LETZTEN JAHRZEHNEN STARK GEWACHSEN. EINE FOLGE

ORGANISCHEN WACHSTUMS ODER WACHSTUM DURCH ÜBERNAHMEN?

In Südafrika haben wir ein Unternehmen aus der Branche übernommen. Das ging gut. Ansonsten sind wir kein Freund von Übernahmen. Hier kann man sich, besonders als Familienunternehmen, schnell die Finger verbrennen. Mit dem Kaufobjekt bindet man sich an eine abweichende Philosophie, in unserem Fall an fremdes, unpassendes Material – und man kauft Altlasten. Deshalb wachsen wir lieber organisch. Das ist uns in 74 Märkten gut gelungen.

SIE SIND VOR FÜNF JAHREN BEI PERI IN DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG INGETRETEN. WIE HAT SICH SEITHER DIE ART, WIE SIE DAS THEMA WACHSTUM ANGEHEN, VERÄNDERT?

Wir setzen die erfolgreiche Strategie der ersten Generation fort. Natürlich haben sich einige Themen verändert. Ein Unternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz führt man anders als eines mit 300 Millionen. Wir gehen strukturierter vor, haben bessere Prozesse. Wir können nicht mehr alles aus dem Bauch heraus machen, weil das in dieser Größe nicht mehr funktionieren würde.

PERI WAR 15 JAHRE IN UNUNTERBROCHENER FOLGE GEWACHSEN, DANN KAM DIE FINANZKRISE. BINNEN WENIGER MONATE VERLOR DAS UNTERNEHMEN EIN GUTES VIERTEL SEINES GESCHÄFTS. WIE GING DAS FAMILIENUNTERNEHMEN DAMIT UM?

Der Einbruch im Jahr 2009 kam fast über Nacht. Erst waren wir geschockt, dann haben wir die Agenda neu gesetzt. Wir haben die Investitionen gestoppt und aktives Working-Capital-Management betrieben. Unser Vermietgeschäft hat sich in der Krise als vorteilhaft gezeigt. Trotz Auftragsrückgang hatten wir immer einen positiven Cashflow. Den konnten wir nutzen, um die Verschuldung

abzubauen. Auch in den schwierigen Jahren haben wir keine Verluste eingefahren.

INZWISCHEN IST DAS GESCHÄFT JA WIEDER ZURÜCK AUF DEM WACHSTUMSPFAD. WAS HABEN SIE IM RÜCKBLICK AUS DER PHASE DES NICHT-WACHSTUMS GELERNT?

Kein Boom dauert ewig. Und so schwer die Krise für das Unternehmen auch war – sie gab uns eine Expansionspause. In den fünf Jahren zuvor waren wir stürmisch gewachsen, immer mit einem Plus von 20 Prozent! Das war für die Organisation mit einer hohen Anspannung verbunden, es hat uns sehr gefordert. Die Konsolidierung gab uns Zeit für anstehende Anpassungen.

WIE VIEL WACHSTUM BRAUCHEN SIE ALS FAMILIENUNTERNEHMEN, AB WANN WIRD ES UNGESUND?

Wachstum ist gesund, wenn es Werte schafft. Mehrumsatz allein ist kein Ziel. Wir brauchen Wachstum, das unsere Finanzen nicht überfordert, das aber auch sicherstellt, dass wir unsere Marktstellung behaupten oder ausbauen können. Nur so sichern wir unser Überleben.

Alexander Schwörer (40) sanierte nach BWL- und MBA-Studium das USA-Geschäft von PERI. »Innerhalb von zwei Jahren schrieben wir in Nordamerika wieder schwarze Zahlen«, sagt der Unternehmer aus Weißenhorn bei Ulm. Im Jahr 2007 trat er in die Geschäftsführung ein. Heute leitet er das von seinem Vater gegründete Unternehmen in zweiter Generation mit seinem Bruder Christian. PERI beschäftigt 6.500 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 1,1 Mrd. Euro. 88 Prozent des Geschäfts kommen aus dem Ausland.

VON ANDRÉ KNÖLL UND OLIVER NIEPERT

Wachstum finanzieren

Unternehmen müssen wachsen können, um ihre Stellung im Wettbewerb zu erhalten und auszubauen. Zahlreiche Studien belegen, dass die Finanzierung von Wachstum und Akquisitionen eine der zentralen Herausforderungen ist. Dies gilt vor allem für Familienunternehmen, die sich nicht am Kapitalmarkt bedienen können oder wollen. Für sie ist der Zugang zu Finanzierungsmitteln beschränkt. Das Wachstum müssen sich solche Familienunternehmen im wahrsten Sinne des Wortes erst »verdienen«. Eine stabile Finanzierungsstruktur ist daher für organisches oder anorganisches Wachstum eine *Conditio sine qua non*. Doch auch während oder nach Wachstumsphasen empfiehlt es sich, die Passivseite weiter aktiv zu managen.

Das prominenteste Ziel der allermeisten Familienunternehmen und deren Gesellschafter/innen stellt die wirtschaftliche und emotionale Unabhängigkeit dar. Stabile Finanzierungsstrukturen helfen immens dabei, dieses Ziel immer wieder aufs Neue zu erreichen. Gut ausbalancierte und für alle Kapitalgeber »faire« Finanzierungsstrukturen lassen sich anhand von **VIER KRITERIEN** werkstelligen und aktiv managen:

- In **VERTIKALER** Hinsicht bestimmt vor allem der nachhaltige Cashflow die Finanzierungsstruktur. Nur, was ist der nachhaltige Cashflow und vor allem, wie hoch ist er? Dies hängt von verschiedenen Faktoren wie der Branche oder dem Geschäftsmodell ab und ist meist der zentrale Diskussions- und Verhandlungspunkt, wenn es darum geht, Finanzierungen z.B. bei Banken durchzusetzen. Ein bloßes Ausrichten der Passivstruktur an der Eigenkapitalquote springt hingegen viel zu kurz. Die Eigenkapitalquote entfaltet ihre Relevanz vielmehr als Kennzahl bei der Vereinbarung von Financial Covenants. Sie wird in ihrer Bedeutung



oft überschätzt, zumal eine hohe Ausstattung noch keine Garantie für den Erhalt der Kapaldienstfähigkeit ist.

- **HORIZONTAL** betrachtet gilt es vor allem, adäquate Tilgungsstrukturen und Fristigkeiten zu schaffen. Zahlreiche Familienunternehmen sind zu kurzfristig finanziert. Mittel- bis langfristig gebundenes Umlaufvermögen wird dabei oftmals mit Betriebsmittelkrediten »bis auf weiteres« finanziert. Eine längere Laufzeit ist dabei vielfach wirtschaftlich sinnvoller.
- Bei der Wahl eines geeigneten **FINANZIERUNGSTRUMENTS** ist stets darauf zu achten, ob es finanzwirtschaftlich, organisatorisch und kulturell zu den anderen bereits bestehenden Instrumenten im Unternehmen passt. So möchten viele Familienunternehmen eine strenge Publizitätspflicht vermeiden, die beim Börsengang oder bei der Platzierung einer Anleihe notwendig wird. Förderinstitute stellen hingegen Instrumente zur Wachstumsfinanzierung zur Verfügung, die von Familienunternehmen oft unnötigerweise vernachlässigt werden. Fast immer lassen sich geeignete Programme oder gar Zuschüsse und Zulagen finden, die das Finanzierungsvorhaben sinnvoll unterstützen.



André Knöll (oben)
Oliver Niepert (links)

- Spätestens seit der Finanzmarktkrise ist in zunehmender Weise darauf zu achten, wie sich die Finanzierungslandschaft des Familienunternehmens darstellt. Das heißt vor allen Dingen, ob die **FINANZIERUNGSPARTNER** selbst stabil sind und ob sie zum Wohle des Familienunternehmens zueinander passen. Wichtige Fragen sind hierbei zumeist, ob man Finanzierungen konsortial oder bilateral aufnehmen soll und wie sich etwaige alternative Finanzpartner in bestehende Finanzierungen integrieren lassen. Auch rückt das sinnvolle Festlegen und Managen von Financial und Non-Financial Covenants in zunehmendem Maße in den Blickpunkt.

Das infolge der Finanzmarktkrise von vielen Familienunternehmen zum Teil verloren gegangene Vertrauen in die Bankenwelt muss erst wieder aufgebaut werden. Hierbei sind zum einen die Finanzierungsinstitute selbst gefragt, möglichst transparent und fair am Markt zu agieren. Aber auch Familienunternehmen können mittels stabiler Finanzierungsstrukturen aktiv dazu beitragen, Chancen für alle Beteiligten zu schaffen. Erfolgreiche Familienunternehmen erarbeiten eng auf ihre Ziele abgestimmte Finanzierungsstrategien, stellen ihre Kapitalbeschaffung auf eine gesunde und breite Basis und nutzen intelligente Modelle, die sich speziell für ihre Unternehmen bieten.

André Knöll ist Geschäftsführer, Oliver Niepert ist Prokurist der KNÖLL Finanzierungsberatung für Familienunternehmen GmbH.

Kontakt: andre.knoell@knoell-finanzierungsberatung.de

Namen und Würdigungen

MERCK: FÜHRUNG DES CLANS WIRD NEU BESETZT

Familienrat mit neuer Spitze: Frank Stangenberg-Haverkamp ist der neue Chef der verzweigten Eigentümerfamilie von Merck. Ihr gehören als Komplementärin 70 Prozent der Anteile. Die frei handelbaren Aktien des Pharma- und Chemieunternehmens sind im Dax notiert. Stangenberg-Haverkamp ist Mitglied der elften Generation, er leitet den Familienrat, der die wirtschaftlichen Interessen der Familie bündelt und die Grundlinien der Strategie festlegt. Der 65-Jährige stammt aus einer Künstlerfamilie, studierte Volkswirtschaftslehre und arbeitete bei verschiedenen Banken. Der Familienrat berief auch die Mitglieder des Gesellschafterrates neu, der mit einem Aufsichtsrat vergleichbare Funktionen bei der Merck KGaA ausübt. An dessen Spitze rückte Johannes Baillou (48), der den aus dieser Funktion scheidenenden Frank Stangenberg-Haverkamp ersetzt.

DRÄGER: DER CHAMPION FEIERT 125-JÄHRIGES JUBILÄUM

Eine Erfindung, die das Unternehmen bis heute prägt: Ende des 19. Jahrhunderts erfand Johann Heinrich Dräger, gelernter Uhrmacher, ein Ventil für einen Bierdruckautomaten. Aus dem Produkt wird ein Geschäft, aus dem Geschäft ein Unternehmen. 1902 kommt der erste Narkoseapparat auf den Markt, den bald Operateure in aller Welt nutzen. In dichter Folge gibt es weitere bahnbrechende Innovationen. Alle folgen dem Firmencredo »Technik für das Leben«. Bereits im Jahr 1907 eröffnet Dräger in New York seinen USA-Stützpunkt, 1930 folgt Brasilien. Dräger wird zu einem der weltweit führenden Spezialisten für Beatmungsgeräte, Anästhesiegeräte, Inkubatoren für Neugeborene, Atemgeräte für den Bergbau,

Atemschutzgeräte und Alcotest-Röhrchen. Im Jahr 1979 geht das Lübecker Unternehmen einen innovativen Weg bei der Finanzierung: Die Familie platziert Vorzugsaktien an der Börse. Die Mehrheit der Stimmrechte bleibt bei den Drägers. Heute steht mit Stefan Dräger (50) ein Mitglied der fünften Generation an der Firmenspitze. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von 2,4 Mrd. Euro und beschäftigt 12.000 Mitarbeiter. Im Februar wurde das 125-jährige Firmenjubiläum gefeiert.

MEDICAL PARK: WOLFGANG REITZLE CO-UNTERNEHMER BEI FREIBERGER

Sie waren lange befreundet, nun sind sie auch Co-Unternehmer: Wolfgang Reitzle stieg Ende letzten Jahres in das Unternehmen von Ernst Freiberger ein, der einen Verbund von Rehakliniken unter der Marke »Medical Park« betreibt. Reitzle erwarb an diesem Dienstleister eine Beteiligung von zehn Prozent. Überdies zog er in den Aufsichtsrat ein, dessen Vorsitz er per Juni übernehmen wird. Reitzle löst in dieser Funktion den bisherigen Alleininhaber ab. Ernst Freiberger hatte in den 1970er Jahren in Berlin einen kleinen Pizzabetrieb übernommen, den er innerhalb von zehn Jahren zum größten Tiefkühlpizzenhersteller Europas ausbaute. 1998 veräußerte er dieses Unternehmen an Südzucker. Neben seinem Engagement bei Medical Park (200 Mio. Euro Umsatz) betreibt Freiberger Immobilien und Hotels.

Die längste Zeit seines Berufslebens arbeitete Wolfgang Reitzle bei BMW. Anschließend wurde er CEO eines Konzernunternehmens von Ford und ging in gleicher Funktion zu Linde. Er fokussierte das Geschäft des Unternehmens, gab die Gabelstapler-Produktion ab und baute das Gasgeschäft durch



Wolfgang Reitzle

zahlreiche internationale Übernahmen aus. Das Amt als Linde-Chef wird Reitzle Ende Mai dieses Jahres mit Erreichen der Altersgrenze abgeben. Neben seinem Mandat bei Freiberger hat er auch den Aufsichtsratsvorsitz bei Continental inne. Im März wird Wolfgang Reitzle seinen 65. Geburtstag feiern. Beim diesjährigen Unternehmer-Erfolgsforum am 5. November wird er in einem Unternehmer-Gespräch mit Peter May über seine Erfahrungen berichten.

DM DROGERIEMARKT: GRÜNDER UND BRANCHENPIONIER WERNER WIRD 70

Der Gründer wider Willen: Eigentlich wollte Götz Werner in die Drogeriefirma seines Vaters einsteigen. Aber das ging nur sechs Wochen gut, dann überwarf sich der Junior mit dem Vater. Fortan geht der Sohn seinen eigenen Weg, gründet 1973 einen Drogerie-Discounter. Die Zeit ist günstig. Die Preisbindung der zweiten Hand fällt, die Branche befindet sich im Aufbruch. Werner setzt auf große Flächen, Selbstbedienung und güns-

Arend Oetker (li.)
August Oetker (re.)



tige Preise, verzichtet auf Sonderangebote. Das kommt an, sein Unternehmen expandiert bis heute stürmisch. Ein Jahr nach der Gründung steigt Günther Lehmann, seinerzeit Gesellschafter des Karlsruher Lebensmittelkonzerns Pfannkuch, als Geldgeber ein. Bis heute ist er mit 50 Prozent am dm-Kapital beteiligt.

Götz Werner ist seit der Lektüre von Rudolf Steiners Schriften bekennder Anthroposoph. Diese Lehre setzt er auch in der Führung um, er stellt Gewinnstreben bewusst nicht ins Zentrum seiner Strategie. Über Kunst- und Theaterworkshops führt er seine Mitarbeiter zu einer ganzheitlichen Sichtweise des Geschäfts. Mit seinen Anstößen belebt Götz Werner auch die gesellschaftliche Debatte – so setzt er sich seit 2005 für ein bedingungsloses Grundeinkommen ein. Heute ist dm mit 2.900 Filialen in Deutschland und Osteuropa die Nummer eins seiner Branche. 50.000 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von 7,7 Mrd. Euro. 2008 zog sich der Gründer in den Aufsichtsrat zurück, Werners Sohn Christoph ist seit 2011 Mitglied der Geschäftsführung. Anfang Februar feierte Götz Werner seinen 70. Geburtstag.

BAHLSEN: WERNER MICHAEL BAHLSEN WIRD 65 JAHRE

Klassischer Start, dann Unternehmerkarriere: Zuerst absolviert Werner Bahlsen eine Lehre als Konditor, der Tradition der Familie folgend. Nach dem Wirtschaftsstudium in Zürich und Genf steigt er im Jahr 1975 als Angehöriger der dritten Generation ins Geschäft der Familie ein. Erst arbeitet er in der internationalen Holding von Bahlsen in der Schweiz, es folgen verschiedene Aufgaben im operativen Geschäft. Im Jahr 1985 stirbt der Vater, zwei Jahre später übernehmen

Werner und sein Bruder Lorenz die Führung des Unternehmens. Wegen unterschiedlicher Vorstellungen über das Geschäft trennen die Brüder ihre Einflussbereiche intern, später bereinigen sie den Streit durch eine Realteilung des Geschäfts. Werner übernimmt die Süßwaren-Stammmarke Bahlsen. In der Folge internationalisiert er das Geschäft durch Übernahmen von Marken in verschiedenen europäischen Ländern. Der Keks-Konzern unterhält heute 60 Tochtergesellschaften in 17 europäischen Ländern sowie den USA. In Deutschland ist Bahlsen der Marktführer für Süßgebäck (2.500 Mitarbeiter, 526 Mio. Euro Umsatz). Im April begeht Werner Michael Bahlsen seinen 65. Geburtstag.

SCHWARTAU/HERO: AREND OETKER WIRD 75 JAHRE ALT

Top-Netzwerker und Unternehmer in einer Person: Binnen weniger Jahrzehnte bringt es Arend Oetker zu so vielen Spitzenpositionen in Verbänden wie kaum ein Zweiter: BDI, Stifterverband, BDA, Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik sind nur einige seiner Wirkungsfelder. Parallel dazu geht er seinen Weg als Unternehmer. Seine Mutter hatte bei der Teilung des Oetker'schen Familienvermögens die Schwartau-Werke, die Saftfabrik Altländer und die Nähmaschinenfabrik Kochs Adler geerbt. Der Sohn begibt sich ab 1968 an sein Meisterstück: Er bringt alle drei Geschäfte auf Vordermann. Zuvor hatte er sich mit einem BWL- und Politikstudium für diese Aufgabe qualifiziert. Die Schwartau-Werke formt er zu einem Marktführer für Marmeladen, Back- und Dekorartikel. Die beiden anderen Firmen verkauft er. Von 1986 bis 1989 leitet er als Vorstandsvorsitzender die Otto Wolff AG, das Unternehmen seines Schwiegervaters. Im Jahr 1995 übernahm Schwartau die bedeu-

tend größere Marmeladen- und Saftmarke Hero. Beide Unternehmen fusionierte Oetker auf die Dachmarke Hero AG mit Hauptsitz in der Schweiz. Das Unternehmen erwirtschaftet heute einen Umsatz von 1,15 Mrd. Euro. Arend Oetker begeht Ende März seinen 75. Geburtstag. Der Jubilar ist ein Cousin von August Oetker.

DR. OETKER-GRUPPE: AUGUST OETKER WIRD 70 JAHRE

Als Junge versucht er, am Elbstrand ebenso schnell zu laufen wie die vorüberfahrenden Frachter. Später, nach dem Abitur, absolviert August Oetker eine Lehre zum Schiffsfahrtskaufmann. Es folgt, auf Wunsch des Vaters Rudolf-August, ein BWL-Studium in Hamburg. Als der Spross bereits einige Jahre als Investmentbanker bei Lehman Brothers tätig ist, kommt sein Vater zu ihm nach New York und trägt ihm die Nachfolge an. 1979 wird der Angehörige der vierten Generation Geschäftsführer einer Konzerntochter, zwei Jahre später Persönlich haftender Gesellschafter der Dr. August Oetker KG. In der Folgezeit gestaltet er den Aufbruch des Unternehmens: Er übernimmt die Sektkellerei Henkell, stellt die Nahrungsmittelsparte (Pudding, Backpulver, Pizza, Tiefkühlkost) neu auf, bringt die Geschäfte mit Sekt, Wein und Spirituosen sowie mit Bier (Radeberger Gruppe) in die KG ein. Die Zahl der Firmen innerhalb des diversifizierten Familienunternehmens steigerte er von 150 auf 400. Die Hälfte des Umsatzes von 11 Mrd. Euro erwirtschaftet Oetker in der Schifffahrt (Reederei Hamburg Süd). Die Unternehmen beschäftigen 26.400 Mitarbeiter. Im Jahr 2010 wechselte der Unternehmer von der Firmenspitze in den Beirat. Mitte März begeht August Oetker seinen 70. Geburtstag. Er fällt in eine nicht einfache Zeit für die Familie.

Wachstumsmuster: Vielseitigkeit wird belohnt

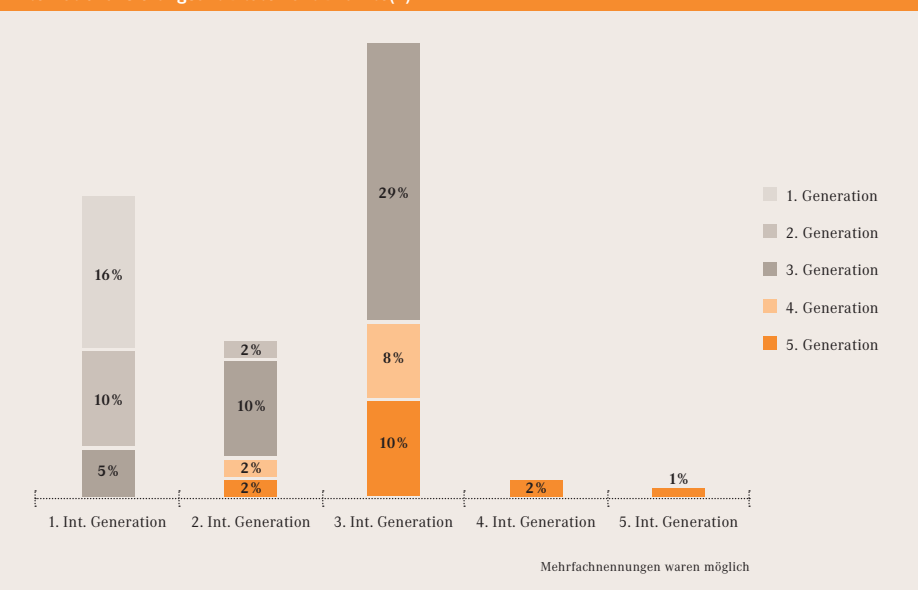
Wer behauptet, Familienunternehmen wachsen, wenn überhaupt, langsamer als Publikumsgesellschaften, wird einmal mehr eines Besseren belehrt: Sie wachsen schnell oder sehr schnell – und das erfolgreich, wie das Thesenpapier »Wachstumsmuster und Internationalisierung von deutschen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien« der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC und des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), unterstützt durch die INTES Akademie, belegt.

Drei Viertel der 461 für die Erstellung des Thesenpapiers befragten Familienunternehmen, die überwiegend im produzierenden Gewerbe, Handel und Dienstleistungssektor tätig sind, konnten ihre Umsätze in den letzten fünf Jahren steigern, ein Viertel sogar stark. 67 Prozent haben ihr Anlage- und Umlaufvermögen erhöht und 63 Prozent mehr Mitarbeiter eingestellt. Gleichzeitig ist bei knapp der Hälfte der Gesellschaften die Profitabilität gewachsen, lediglich 16 Prozent der Befragten mussten Einbußen in Kauf nehmen.

Wie die Unternehmen wachsen und welche Wachstumsstrategien sie einschlagen, ist durchaus unterschiedlich: 91 Prozent wachsen organisch, 36 Prozent schließen auch Akquisitionen nicht aus und 55 Prozent streben organisches oder anorganisches Wachstum im Ausland an.

Am erfolgreichsten sind solche Familienunternehmen, die in den letzten Jahren eine universelle Wachstumsstrategie mit einem Mix aus organischem, anorganischem, nationalem und internationalem Wachstum (gemessen anhand eines Wachstumsmaßes aus Umsatz- und Mitarbeiterwachstum sowie Profitabilität und Wachstum des Anlage- und Umlaufvermögens) verfolgten. Zudem

Generation(en) der Eigentümerfamilie, die das Unternehmen bei den ersten Internationalisierungsaktivitäten aktiv führte(n)



können jene inhabergeführten Gesellschaften ein höheres und schnelleres Wachstum aufweisen, die mit ihrem organischen Wachstum auch international aktiv sind (im Vergleich zu Gesellschaften, die aus eigener Kraft nur im Inland wachsen).

INTERNATIONALISIERUNG SPIELT EINE ENTSCHEIDENDE ROLLE

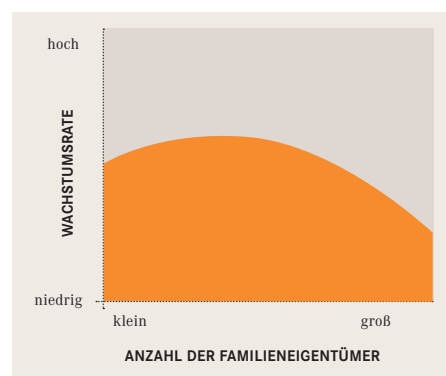
Ein wesentlicher Teil der Wachstumsstrategie der befragten Familienunternehmen ist die Internationalisierung: Schon heute sind 80 Prozent von ihnen im Ausland aktiv, mehr als die Hälfte (56,2 Prozent) erzielt über 40 Prozent ihres Umsatzes außerhalb Deutschlands. Zudem sind die meisten der befragten Familienunternehmen (56 Prozent) in mehr als 20 Ländern tätig. Bevorzugte Märkte liegen für nahezu alle (95,1 Prozent) in Zentral- und Westeuropa. Mit über zwei Drittel der Befragten (66,5 Prozent) sind überraschend viele Familienun-

ternehmen auch in China aktiv und damit mehr als in Nordamerika (61,5 Prozent). Offenbar wird das Risiko, im Reich der Mitte aktiv zu sein, aufgrund der hohen Absatzchancen dort in Kauf genommen. Der Erfolg bestätigt diesen Weg, wachsen Familienunternehmen mit Aktivitäten in China, Indien und Südamerika doch sichtbar schneller als Familienunternehmen, die in nur einem oder keinem dieser Länder aktiv sind.

EXPORTE ALS KLASSISCHER MARKTEINTRITT, ABER IMMER HÄUFIGER AUCH AKQUISITIONEN

Für die erste Marktbearbeitung im Ausland haben die befragten Familienunternehmen erwartungsgemäß mehrheitlich Direktexporte (57 Prozent) – eine risikoarme Internationalisierungsform – gewählt. Und auch aktuell sind Exporte die am meisten genutzte Internationalisierungsstrategie (82,5 Prozent). Zudem haben 67,7 Prozent eine Ver-

Verhältnis der Anzahl Familieneigentümer
zum Wachstum



triebsgesellschaft im Ausland gegründet. Immerhin knapp 37 Prozent haben bereits ein ausländisches Unternehmen gekauft, um dort Fuß zu fassen. Für gut ein Fünftel war es sogar die Markteintrittsform, um erstmals im Ausland tätig zu werden.

DIE DRITTE GENERATION IST EIN WACHSTUMSMOTOR

Interessant ist, dass bei gut der Hälfte der befragten Familienunternehmen (47 Prozent) die dritte Generation die Internationalisierungsaktivitäten eingeleitet hat. Bei einem weiteren Drittel wurde der erste Internationalisierungsprozess von der ersten Generation angestoßen, 16 Prozent warteten mit diesem Schritt bis zur zweiten Generation.

Die dritte Generation entpuppt sich somit gewissermaßen als revitalisierender Impulsgeber, treibt sie doch die Aktivitäten auf internationalen Märkten und damit auch die Wachstumsgeschwindigkeit des jeweiligen Familienunternehmens maßgeblich voran. Im Gegensatz zu der weit verbreiteten Meinung, dass die dritte Generation das Familienunternehmen einem hohen (Überlebens-) Risiko aussetzt, deuten die Ergebnisse in eine andere Richtung.

Gleichzeitig wird deutlich: Je früher ein Unternehmen mit der Internationalisierung beginnt (gemessen in Generationen), umso schneller wächst es international. Unternehmen, die spät internationalisieren, wachsen auf ausländischen Märkten dagegen nur sehr langsam, unabhängig von der Entwicklung des Unternehmens im Heimatmarkt.

UNTERSCHIEDLICHE WACHSTUMSTYPEN

Im Hinblick auf ihre Wachstumsstrategie lassen sich die befragten Familienunternehmen in drei Kategorien einteilen:

- Knapp 17 Prozent der Studienteilnehmer sind »universell wachstumsorientiert«, d.h. sie wachsen im In- und Ausland aus eigener Kraft sowie durch Akquisitionen anderer Unternehmen (steile). Diese haben auch das höchste Wachstumsmaß gemessen an Umsatz- und Mitarbeiterwachstum, Profitabilität und Entwicklung des Anlage- und Umlaufvermögens.
- Knapp 15 Prozent der befragten Gesellschaften fokussieren ihr organisches und anorganisches Wachstum vollständig auf nationale Märkte (»national fokussiert«). Mit dieser Strategie schneiden sie beim Wachstumsmaß am schlechtesten ab.
- Ein Drittel der Familienunternehmen wächst organisch und international, ohne Akquisitionen zu betreiben (»organisch wachsend«). Mit dieser Strategie erreichen sie das zweithöchste Wachstumsmaß.

Keine dieser Wachstumsformen oder nur anorganisches Wachstum präferiert nahezu kein Unternehmen. Im Vergleich dieser vier Kategorien lässt sich feststellen, dass durchaus verschiedene Wachstumsmuster verfolgt werden. Die beobachtbaren Governance- und Eigentümerstrukturen sind dabei mit unterschiedlichen Implikationen für die Wachstumsmuster von Unternehmen verbunden.

DIE GOVERNANCE-STRUKTUR BEEINFLUSST DIE STÄRKE DES WACHSTUMS

Die Eigentümer- und Governance-Struktur eines Unternehmens hat einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und insbesondere auf das Wachstum des Unternehmens. Schließlich wird hier entschieden, auf welchen Märkten Aktivitäten erfolgversprechend sind und wie in Zukunft Wachstum gestaltet werden soll. Die Untersuchungsergebnisse zeigen: Es existiert eine umgekehrte U-förmige Relati-

on zwischen der Anzahl der Familieneigentümer und der Wachstumsrate. Wenn die Gruppe der familieninternen Anteilseigner sehr klein bzw. sehr groß ist, ist die Wachstumsrate des Unternehmens geringer als im Familienunternehmen mit mittlerer familieninterner Anteilseignerzahl.

Weiterhin zeigt die Analyse, dass mit familienfremder Expertise und einer geringeren Konzentration von Anteilen am Familienunternehmen positive Wachstumsimpulse einhergehen. Denn bei den befragten Familienunternehmen geht ein höherer Anteil familienfremder Mitglieder in der Geschäftsführung mit einem schnelleren Unternehmenswachstum einher. Zudem sind höhere Anteile der geschäftsführenden Gesellschafter am Familienunternehmen und des größten Familiengesellschafters sowie eine längere Amtszeit der (familieninternen) Geschäftsführer mit langsamerem Wachstum verbunden.

Dies legt nahe, dass Familienunternehmen, sofern sie noch schneller wachsen wollen, die Konzentration der Anteile der Familiengesellschafter – bei all ihren Vorteilen – ebenso wie die Struktur der Geschäftsführung im Sinne einer inhaberstrategischen Überprüfung kritisch abwägen und gegebenenfalls in Form einer adäquaten Governance-Struktur ausbalancieren sollten.

Das Thesepapier »Wachstumsmuster und Internationalisierung von deutschen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien« kann kostenlos auf www.intes-akademie.de im Bereich Publikationen heruntergeladen werden.

Den Aufbruch in die Welt von morgen gestalten

Die Welt befindet sich in einem raschen Umbruch, neue Lösungen und Denkansätze sind gefragt. Diese werden meist von Politikern und Interessenverbänden geliefert. Verantwortungsträger der Wirtschaft hingegen melden sich kaum zu Wort. Die Ernst-Freiberger-Stiftung, eine Gründung des gleichnamigen Unternehmers, hat es sich zur Aufgabe gemacht, das zu ändern. Sie rief einen Kreis von Unternehmern und Topmanagern zusammen, die in Diskussionen mit Politikern und jungen Erwachsenen das Manifest »Zukunftsfähigkeit Deutschlands« erarbeiteten. Der UnternehmerBrief stellt die wichtigsten Aussagen vor.

1. DAS RISIKO EINES SYSTEMKOLLAPSS VERLANGT NEUE WIRTSCHAFTLICHE UND GESELLSCHAFTLICHE ZIELE.

Die Ökosysteme der Erde sind stark belastet. Die Weltbevölkerung wächst exponentiell, das Klima verändert sich, die Welt steht nahe am Kollaps. Wer nur auf quantitatives Wachstum setzt, fördert den zu erwartenden Zusammenbruch. Die Welt braucht, ohne Panikmache, ein nachhaltiges, ressourcenneutrales Wachstum, das zukunftsfördernd und nicht zukunftszerstörend ist. Das Wachstum soll durch intelligenten Einsatz von Technologien von der Beeinträchtigung der Umwelt und des Klimas entkoppelt werden.

2. DIE WELT WIRD BESTIMMT DURCH EINEN NEUEN WETTBEWERB DER SYSTEME.

In der neuen, durch Digitalisierung zunehmend komplexen Welt stehen Europa und die USA geschwächt da. Die reifen Industrienationen (G7) leiden unter der Verschuldung, niedrigem Wirtschaftswachstum, hoher Arbeitslosigkeit und sozialen Spannungen. Politisches Ziel ist hier vor allem die Umverteilung des Wohlstandes (»Wealth Distribution«). Viele Länder in Asien, Lateinamerika und Afrika schaffen dagegen neuen Wohlstand (»Wealth Creation«). Aus dieser Zweiteilung des Globus entsteht ein neuer Wettbewerb der Systeme. Die Polarität heißt nicht mehr »Ost vs. West«, sondern »entwickelte vs. aufstrebende Länder«. Der Geist des Aufbruchs, exzessiver kapitalistischer Wettbewerb, Wachstums- und Technologiefreundlichkeit und autoritäre politische Führung in den Aufbruchsländern treten an gegen verbreitete Lethargie, Gleichmacherei, Sozialneid, Wachstumspessimismus und schwerfällige Partizipationsdemokratie in der entwickelten Welt.

3. DIE WELTWIRTSCHAFT VON MORGEN WIRD NEUE WACHSTUMSZENTREN BILDEN. DIESE LIEGEN AUSSERHALB EUROPAS.

Der niedrige Lebensstandard der Menschen in den Emerging Markets und ihr Streben nach Wohlstand werden das Wachstum der

Weltwirtschaft antreiben. Quantitatives Wachstum ist Muss und Maßstab für die Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen, es ermöglicht erst das qualitative Wachstum, etwa in Form von wertorientierten Produkten, gestärkter Wettbewerbsfähigkeit und breiter, hochwertiger Bildung. Der Staat steht in der Verantwortung, die Wettbewerbs- und Wachstumsfähigkeit der Unternehmen nicht zu belasten.

4. DIE DIGITALISIERUNG BESCHLEUNIGT DEN UMBRUCH DER GESELLSCHAFTLICHEN WERTE.

Die Informationsgesellschaft wird das gesellschaftliche Gefüge radikal verändern. Die jüngere Generation wird von der digitalen Welt geprägt, das Netz liefert Vorbilder und prägt die Muster des sozialen Zusammenlebens. Die bisherigen Autoritäten für Wissen, Moral und Ethik in Staat und Gesellschaft verlieren an Einfluss – Individualisierung und Fragmentierung nehmen weiter zu.

5. DIE FINANZWIRTSCHAFT REDIMENSIONIEREN.

Ihre vornehmliche und wichtige Rolle, Unternehmen mit Krediten zu versorgen, hat die Finanzwirtschaft in den letzten 20 Jahren aufgegeben. Stattdessen ist ein sich selbst nährendes Paralleluniversum entstanden, das die Bildung von ökonomischen Krisen begünstigt hat. Das alte Gleichgewicht zwischen Finanz- und Realwirtschaft ist damit außer Kraft gesetzt. Es muss durch bessere Regulierung und mehr Transparenz wiederhergestellt werden.

6. WIR BRAUCHEN NEUE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN.

Unternehmer, Topmanager und Politiker müssen Vertrauen zurückgewinnen. Wir brauchen Führungspersönlichkeiten, die professionelle Kompetenz mit Wertebewusstsein, Charakter, langfristigem Denken, Lern- und Entscheidungsfähigkeit verknüpfen. Sie müssen in der Lage sein, ihr Wirken für alle Stakeholder überzeugend zu erklären und Vorbild zu sein. Führungsausbildung soll sich stärker an der Herausbildung von sozialer Kompetenz orientieren – denn leistungsfähige Mitarbeiter brauchen Wertschätzung, Interesse und Empathie. Die Bürger erwarten Verantwortungsträger, die Kompetenz, Willen und Mut haben, Fehlentwicklungen zu korrigieren und im Dialog Ziele und Strategien zu definieren und durchzusetzen.

7. DIE NEUEN LEITGEDANKEN FÜR DIE ZUKÜNFTIGE GESTALTUNG UNSERER GESELLSCHAFT.

Die sinkende Zahl junger Menschen und die wachsende Zahl Älterer stellt Unternehmen und Politik vor enorme Aufgaben. Das zur

DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU



Foto: DIE FAMILIENUNTERNEHMER / Maria Schulz

Sicherung der Sozialsysteme erforderliche Wachstum wird nicht mehr erreichbar sein. Sozialpolitik in ihrer heutigen Form ist nicht mehr finanzierbar. Der Generationenvertrag sollte neu gedacht werden: Arbeitnehmer erwirtschaften weiterhin die Renten – doch aufgrund der erhöhten demografischen Last sollten Rentner den jungen Menschen zusichern, sie nicht zu überfordern. Überdies braucht unser Gemeinwesen mehr Offenheit gegenüber Einwanderung, eine verlängerte Lebensarbeitszeit und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie einen verantwortungsvolleren Umgang mit staatlicher Verschuldung. Außerdem gilt es, die Chancen des demografischen Wandels zu nutzen. Die Anzahl der gesunden Lebensjahre im Alter wächst, der Alterungsprozess setzt später ein, ältere Menschen sind heute gesünder, mobiler und aktiver als früher. Die »silberne Revolution« sollte diese Potenziale nutzen.

8. BILDUNG UND UNTERNEHMERTUM FÜR MORGEN ERMÖGLICHEN.

Unsere Gesellschaft braucht mehr lebenslanges Lernen. Bildung sollte in Zukunft weniger in der Vermittlung abrufbaren Faktenwissens bestehen. Für zukünftige Generationen ist es wichtig, Fertigkeiten zu erwerben, die es den Menschen erlauben, sich selbstständig Kompetenzen anzueignen und unternehmerisch zu handeln. Gestalter von Bildung sollten es sich zum Ziel setzen, Kreativität, Leistungsbereitschaft, Verständnis für die soziale Marktwirtschaft und soziales Verhalten zu fördern. Unternehmensgründungen und Innovationen sind der Motor des wirtschaftlichen Erfolgs von morgen, sie sollten auf breiter Basis finanziell und ideell gefördert werden.

Ernst-Freiberger-Stiftung (Hrsg.), »Die Zukunftsfähigkeit Deutschlands in einer multipolaren Welt des 21. Jahrhunderts« (51 Seiten, Privatdruck 2013). Das Thesepapier kann angefordert werden über stiftung@freiberger.org.

Nur ein Waffenstillstand an der Steuerfront

Unter den Familienunternehmern des Landes herrscht zunächst eine gewisse Erleichterung vor, betrachten wir den schwarz-roten Koalitionsvertrag. Es wird nicht zu einem Wiederaufleben der Vermögenssteuer kommen, und es wird wohl auch kaum eine Vermögensabgabe eingeführt werden. Das aufklärerische Engagement der Familienunternehmer gegenüber der Politik hat Früchte getragen.

Aber Vermögensbesteuerung hat mehr Facetten als nur die Vermögenssteuer selbst. In ihrer Gesamtheit greift sie auch in Deutschland im internationalen Vergleich robust zu, wie zuletzt eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG aufgezeigt hat (»Vermögensbesteuerung – wer besteuert wen? Deutsche Regelungen im internationalen Vergleich«). Auch mit dem Koalitionsvertrag ist noch immer einiges an Unheil möglich, etwa infolge einer neu ansetzenden Erbschaftsteuer oder durch eine Verteuerung der Grundsteuer. Es bleibt also abzuwarten, ob es sich bei der aktuellen politischen Linie nur um einen Waffenstillstand an der Steuerfront handelt.

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**

VON PETER MAY

Die Welt ändert sich – und wir uns mit ihr?!

Familienunternehmen sind das Fundament der deutschen Volkswirtschaft. Sie tragen zu Deutschlands Wohlstand und Reputation in der Welt bei und prägen das Kapitalismusbild in unserem Land. Allerdings ist nicht sicher, dass dies auch so bleibt. Wirtschaften unter kapitalistischen Bedingungen ist keine statische Angelegenheit; im Kapitalismus sind immer alle in Bewegung. Wer unten ist, will nach oben und muss dazu diejenigen verdrängen, die oben sind. Wer sich nicht schnell genug an die ständigen Veränderungen anpasst, geht unter. Darwins Idee vom »Survival of the fittest« – in der kapitalistischen Marktgesellschaft wird sie auf die Spitze getrieben. Die Welt ändert sich und wir ändern uns mit ihr. Die Frage ist nur: Tun wir es schnell genug?

Auch die Familienunternehmen bleiben von der immerwährenden Veränderung nicht verschont. Lange genug war ihre Umwelt relativ stabil. Bürgerliche Kleinfamilie und Patriarchat bestimmten das Bild der Familie, eine sich allmählich internationalisierende Industriegesellschaft das unternehmerische Umfeld. Thomas Mann hat das Lebensgefühl dieser Epoche in seinen Buddenbrooks trefflich beschrieben. Doch die Welt der Buddenbrooks ist untergegangen. Wir befinden uns in epochalen Veränderungsprozessen. Sie betreffen die ökonomische Umwelt ebenso wie die Gesellschaft und die Familie. Und sie stellen die Familienunternehmen vor vollständig neue Herausforderungen.

Globalisierung und Internet

Die Globalisierung der Wirtschaft erhöht ihre Wachstumschancen, aber auch den Konkurrenzdruck. Immer mehr Menschen nehmen am kapitalistischen Wettrennen teil. Ihre Anstrengungen bewirken eine Intensivierung und Beschleunigung des Innovationswettbewerbs. Das Internet verstärkt diese Entwicklung noch. Wo früher Zölle, Patente und Sprachbarrieren Schutz vor Veränderung boten, sorgen heute globale Märkte und in Sekundenschnelle an ein Milliardenpublikum verbreitete Informationen für permanente produktive Unruhe im Interesse des kapitalistischen Systems. Die Lebenszyklen von Märkten und Produkten werden kürzer. An die Stelle des früher gültigen Paradigmas »ein Produkt – drei Generationen« wird womöglich bald ein neuer Leitsatz treten: »eine Generation – drei Produkte«. Für Familienunternehmen mit ihrem auf Kontinuität angelegten, generationenübergreifenden Unternehmerverständnis stellt dieser Wandel eine Herausforderung dar. Und es wird für ihren zukünftigen Erfolg entscheidend sein, wie gut sie sich auf diese Veränderung einstellen können. Nicht Produkte und

Dienstleistungen, sondern ein lebendiger Unternehmergeist muss zukünftig den Kern des genetischen Codes der Unternehmerfamilie bilden.

Finanzkapitalismus

Daneben steht uns eine weitere Umwälzung bevor. Ob wir es wahrhaben wollen oder nicht: Der Übergang vom Industrie- zum Finanzkapitalismus ist längst im Gange. Und er wird nicht aufzuhalten sein. Denn er entspricht dem natürlichen Drang des Menschen, möglichst viel Geld mit möglichst wenig persönlichem Einsatz zu verdienen. Die Geschichte der wirtschaftlichen Entwicklung unter dem Gesetz des Kapitalismus weist eindeutig in eine Richtung. Stand den Menschen zur Maximierung ihres Einkommens zunächst nur ihrer Hände Arbeit zur Verfügung, erfanden sie schon bald Maschinen, die mit Hilfe von Kapitaleinsatz eine Multiplikation ihres Einkommens ermöglichten. Wie groß muss da erst die Verheißung sein, nicht mehr Menschen beschäftigen und in Maschinen investieren zu müssen, sondern sein Geld einfach mit dem Geld anderer Leute zu verdienen? Ich fürchte, der Finanzkapitalismus ist nicht aufzuhalten, auch wenn er keinen Mehrwert schafft, sondern lediglich Bestehendes umverteilt.

Die Finanzkrise der Jahre 2008 und folgende wird den Finanzkapitalismus nicht dauerhaft aufhalten können. Krisen sind ein systemimmanenter Bestandteil umwälzender Veränderungen, gewissermaßen der Preis des revolutionären Fortschritts. Politische Revolutionen und auch der Übergang zur Industriegesellschaft, die sogenannte industrielle Revolution, waren stets von zum Teil schweren und tiefen Krisen begleitet. Die Aufgabe lautet nicht, den Fortschritt aufzuhalten, sondern seine Fehlentwicklungen zu begrenzen und ihm einen Rahmen zu geben, der seine produktiven, den allgemeinen Wohlstand hebenden Kräfte freisetzt und seine zerstörerischen Elemente eindämmt. Deutschlands Familienkapitalismus ist überwiegend industriell geprägt. Maschinenbauer, Automobilzulieferer und Ernährungsindustrie geben hierzulande den Ton an. Sie werden sich künftig auf eine verstärkte Konkurrenz durch Finanzkapitalisten einstellen müssen. Manche Unternehmerfamilien haben bereits reagiert. Die Zahl sogenannter Family Offices, mit deren Hilfe Unternehmerfamilien (auch) als Family Investors auftreten, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Family Offices bilden ein langfristig orientiertes, traditionellen Unternehmerwerten verpflichtetes Alternativangebot zum Finanzkapitalismus der klassischen Heuschrecken.



Peter May

Abschied von der bürgerlichen Familie und Patriarchendämmerung

Auch im familiären Bereich sehen sich Familienunternehmen und ihre Inhaber mit einem revolutionären Umbruch konfrontiert. Der Alleinvertretungsanspruch der bürgerlichen Kleinfamilie als Modell für die Unternehmerfamilie existiert nicht mehr. Zwar gibt es die klassische »Vater-Mutter-Kind(er)-Familie« noch. Zugleich aber hat die Individualisierung der westlichen Gesellschaft zahlreiche neue Formen des Zusammenlebens hervorgebracht. Patchworkfamilien, leibliche Kinder und »Beutekinder«, ehelich und nichtehelich, aus einem oder aus verschiedenen Lebensabschnitten, Ehen und nichteheliche Lebensgemeinschaften, hetero- oder homosexuell, auf Dauer oder auf Zeit – die neue Lebenswirklichkeit der Familie ist bunt. Mit weitreichenden Folgen: An die Stelle der Bluts- ist die Wahlverwandtschaft getreten. Ein festes Familienbild gibt es nicht mehr. Jede Familie muss heute selbst entscheiden, was Familie ist und wer dazugehört. Das schafft mehr Freiheit, aber auch mehr Komplexität. Die Unternehmerfamilien müssen lernen, mit dieser Komplexität umzugehen, wenn das Modell Familienunternehmen Bestand haben soll. Ohne eine prägende Inhaberkategorie sind Familienunternehmen nun einmal nicht denkbar.

Individualisierung und Emanzipation haben nicht nur das bürgerliche Familienidyll, sondern ebenso die patriarchalische Autorität erschüttert. Die Fortführung eines Familienunternehmens ist längst keine Selbstverständlichkeit mehr. Der auf Autorität und Tradition beruhende Folgeanspruch hat seine Bindekraft verloren. Die Zeiten, in denen der Patriarch seine Erben erst aus dem Grab heraus wissen ließ, wer was bekommen sollte, gehören der Vergangenheit an. Heutzutage sind Übergeben und Übernehmen zwei gleichwertige Seiten einer Medaille. Wer ein Familienunternehmen besitzt, muss seine Familie frühzeitig einbinden und dafür sorgen, dass der Staffelnstab von der nachfolgenden Generation aufgenommen wird. Und er kann dabei endlich nicht nur unter seinen männlichen Nachkommen auswählen. Männer und Frauen stehen inzwischen gleichberechtigt und gleichwertig nebeneinander. Auch im Familienunternehmen. Waren Töchter früher nur zweite Wahl, werden inzwischen immer mehr Familienunternehmen von Frauen geführt.

Internationalisierung

Globalisierung und Individualisierung haben unsere Familienunternehmen und die hinter ihnen stehenden Unternehmerfamilien

internationaler gemacht. Und damit neue Chancen, aber auch neue Herausforderungen eröffnet. »Die Welt ist der Markt«, lautet das Credo der Hidden Champions »Made in Germany«. Das birgt wunderbare Chancen. Aber es wirft auch Fragen auf, die für die mit begrenzten Ressourcen ausgestatteten Familienunternehmen nicht nur marginal sind: Welche Strukturen und Personen sind erforderlich, um die Internationalisierung zu bewältigen? Welches Wachstum brauchen wir und welches verkraften wir? Wie stellen wir uns auf unterschiedlichste Kulturen, Wirtschafts-, Rechts- und Steuersysteme ein? Und wie schaffen wir es, die typischen Wettbewerbsvorteile deutscher Familienunternehmen auch weit entfernt von ihrer Heimat zur Geltung zu bringen?

Nicht nur die Unternehmen, auch die Familien sind internationaler geworden. Die Unternehmerfamilie des 21. Jahrhunderts lebt in New York, Singapur oder Shanghai ebenso wie in Burladingen oder Allendorf. Das ist spannend und schön: Internationalisierung öffnet den Geist und bereichert. Aber sie stellt auch neue Aufgaben: Wie organisieren wir den familiären Zusammenhalt bei zunehmender räumlicher Entfernung? Wie stellen wir sicher, dass die unterschiedlichen Rechts- und Steuerregimes keine unliebsamen Überraschungen hervorbringen? Fragen nach der Gültigkeit von Ehe- und erbrechtlichen Vereinbarungen im Ausland oder der Vermeidung von steuerlichen Wegzugsbesteuerungstatbeständen sind für viele Unternehmerfamilien neu. Sie wollen und müssen gelöst werden.

Ob und wie gut die Familienunternehmen mit diesen Veränderungen umgehen, wird über die Zukunft des Familienkapitalismus hierzulande entscheiden. Bange muss uns dabei nicht sein. In der Vergangenheit haben Unternehmerfamilien oft genug bewiesen, dass sie in der Lage sind, sich auf Veränderungen einzustellen. Erste und zweite industrielle Revolution, Feudalherrschaft und bürgerliche Demokratie: Das Modell Familienunternehmen hat schon mehr als eine Revolution erfolgreich überstanden.

Prof. Dr. Peter May ist Gründer der INTES Beratung für Familienunternehmen und Honorarprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um einen überarbeiteten Auszug aus dem Buch May/Förster (Hg.); Vorbilder für Deutschland – Die erfolgreiche Welt der Familienunternehmer, das Ende 2013 im Murmann Verlag erschienen ist.

VON LOTHAR SIEMERS

Holdingstrukturen für wachsende Familienunternehmen

ZUNEHMENDE KOMPLEXITÄT AUF UNTERNEHMENS- UND FAMILIENEBENE

Erfolgreiche Familienunternehmen wachsen historisch über Generationen hinweg, sowohl aus eigener Kraft als auch durch externe Zukäufe; gleichzeitig wächst auch die Inhaberkfamilie. Aus der Alleinherrschaft des Unternehmensgründers entsteht über Generationen eine Familiendynastie. Bekannte deutsche Familienunternehmen legen hierüber Zeugnis ab. Aus diesem Zusammenspiel entstehen häufig Unternehmens- und Beteiligungsstrukturen von hoher Komplexität.

»Historisch gewachsene« Unternehmen werden zu unübersichtlichen Konglomeraten, welche Führungs- und Managementkapazitäten binden, die Durchsetzung strategischer Entscheidungen auf allen Unternehmensebenen und die Finanzierung derselben erschweren, unnötige Steuerbelastungen auslösen sowie Haftungs- und sonstige rechtliche Risiken erhöhen – auch und insbesondere im Generationswechsel. Auch eine einheitliche Corporate Governance für alle Unternehmensbereiche bleibt oft auf der Strecke.

GUTE GRÜNDE FÜR EINE HOLDING

Die Bündelung der unternehmerischen Aktivitäten unter einer Holding-Gesellschaft kann diese Probleme nachhaltig lösen oder zumindest beherrschbar gestalten. Für eine Holding sprechen bei einem wachsenden Familienunternehmen gute Gründe: Familienseitig wird die Unternehmensgruppe über eine Familienholding einheitlich gesteuert. Die Familie ist an der Gesellschaft direkt beteiligt, in welcher die strategisch wichtigen Entscheidungen getroffen werden; Willensbildung und Aufsicht werden einheitlich auf einer Ebene ausgeübt und setzen sich in die unteren Unternehmensebenen fort. Die Zahl der Entscheidungsgremien bleibt übersichtlich, das Tagesgeschäft frei von etwaigem

Familienstreit; die Familie spricht nach interner Entscheidungsfindung auf Holdingebene mit nur einer Stimme.

Die Holding steuert die Unternehmensgruppe effizient und mit klarer Aufgabenverteilung. In dieser werden die strategischen Leitlinien und der Rahmen für das Tagesgeschäft festgelegt, die Finanzierung gesichert und die Unternehmensführung angesiedelt, Dienstleistungen zugunsten aller Unternehmensteile gebündelt und wichtige Projekte initiiert; zugleich verbleibt – im Rahmen der gesetzten Grenzen – das operative Tagesgeschäft auf den unteren Unternehmensebenen. Dort können verschiedene Unternehmensbereiche auf die rechtliche Struktur und die Corporate Governance der operativen Organisationsstruktur angepasst werden.

Die Neuordnung eines prosperierenden Familienunternehmens unter einer Holding will sorgsam vorbereitet sein. Sie offeriert zum einen viele Gestaltungsvarianten, zum anderen sind neben den erforderlichen strukturellen Anpassungen bilanzielle, rechtliche und steuerliche Konsequenzen zu bedenken.

DIE WAHL DER RICHTIGEN RECHTSFORM FÜR DIE HOLDING UND DIE BETEILIGUNGEN

Eine der wichtigsten Fragen, die sich bei der Installation einer Holding stellt, ist die nach der richtigen Rechtsform der Holding. Die Rechtsform hat Einfluss auf die gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen für die Inhaberkfamilie, z. B. auf die Übertragbarkeit und Vererbung von Gesellschaftsanteilen oder die Möglichkeit von Entsendungsrechten in einen Beirat. Während bei einer Personengesellschaft das Gesellschaftsrecht das Erbrecht verdrängt und damit der Gesellschaftsvertrag die Vererbung von Gesellschaftsanteilen an bestimmte Personen verbieten kann, wirken entsprechende Klauseln

in der Satzung einer Kapitalgesellschaft nur mittelbar über Rückforderungsrechte der Kapitalgesellschaft. Die Beteiligung an einer Personengesellschaft ist zudem kündbar, während bei einer Kapitalgesellschaft ein Ausscheiden aus der Gesellschaft nur über einen Anteilsverkauf möglich ist. Die Entsendung von Mitgliedern in den Beirat nach Gesellschafterstämmen ist beispielsweise bei einer Aktiengesellschaft (AG) satzungsrechtlich nicht möglich, während sie bei einer GmbH oder einer Kommanditgesellschaft (KG) ohne weiteres im Gesellschaftsvertrag verankert werden kann.

Gravierende Unterschiede können sich auch ergeben im Umfang der Beschränkung der Haftung der Gesellschafter oder der Publizität, d. h. des Erfordernisses der Veröffentlichung von Jahresabschlüssen im elektronischen Handelsregister. Ab einer bestimmten Größenordnung des Familienunternehmens spielt auch die Arbeitnehmer-Mitbestimmung eine Rolle. So kann durch Umwandlung einer Gesellschaft in eine Societas Europaea (SE) der mitbestimmungsrechtliche Status quo eingefroren werden, z. B. wenn die paritätische Mitbestimmung (ab 2.000 Mitarbeitern) droht oder durch Verwendung einer Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) die Rechte des mitbestimmten Aufsichtsrates auf ein Minimum reduziert werden. Je nach Gesellschaftsform stellen sich unterschiedliche Anforderungen an die Corporate Governance, so ist beispielsweise die Aktiengesellschaft (AG) kraft Gesetzes von einer gewissen Formstrenge geprägt, welche einer GmbH abgeht. Last but not least spielen steuerliche Gründe eine gewichtige Rolle bei der Rechtsformwahl. Aus ertragsteuerlicher Sicht betreffen die Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaft die Höhe des Steuersatzes bei Taxisierung oder Vollausschüttung von Ge-

**HAUCK & AUFHÄUSER**

PRIVATBANKIERS SEIT 1796

winnen und bei der Besteuerung von Veräußerungsgewinnen, die Voraussetzungen für die Verrechnung von Verlusten mit Gewinnen, die steuerliche Behandlung von Vertragsbeziehungen zwischen Gesellschaft und Gesellschaftern, die steuerlichen Folgen bei der Vereinnahmung von Gewinnen aus ausländischen Unternehmensteilen und schließlich die steuerlichen Konsequenzen bei einem Wegzug von Gesellschaftern ins Ausland. Je nach Rechtsform können auch erbschaft- und grunderwerbsteuerliche Belastungen unterschiedlich sein.

Die steuerliche Komplexität erhöht sich, wenn unterhalb der Holding unterschiedliche Rechtsformen bei Beteiligungen im In- und Ausland vorhanden sind. Hier gilt es zum einen zu vermeiden, dass aus einer mehrstufigen Unternehmensstruktur zusätzliche Steuerbelastungen entstehen, zum anderen ist die Unternehmensgruppe auch unterhalb der Holding so aufzustellen, dass trotz steuerlicher Optimierung eine höchstmögliche Flexibilität zur Erreichung der unternehmerischen Ziele der Unternehmerfamilie gewährleistet ist.

UNABDINGBARKEIT SORGFÄLTIGER

PLANUNG UND GESTALTUNG

Was also trivial anmutet, stellt sich als anspruchsvolle Gestaltungsmaßnahme für ein Familienunternehmen heraus. Will sich die Unternehmerfamilie die großen Vorteile einer Holdingstruktur für ihr Familienunternehmen nutzbar machen, so bedarf dies sorgfältiger Planung und Umsetzung, wobei professioneller Rat dringend geboten ist.

Lothar Siemers, Rechtsanwalt und Steuerberater, ist Partner der PricewaterhouseCoopers AG.

Kontakt: lothar.siemers@de.pwc.com

Zukunft und Wachstum

von Stephan Rupprecht

Wachstum verlangt nach Investitionen; Investitionen wiederum erfordern Kapital – eigenes wie fremdes. Gerade mittelständische Unternehmen sind nicht immer in der Lage, sich über den Kapitalmarkt zu finanzieren. Reichen ihre eigenen Mittel nicht aus, sind sie auf Banken als Kreditgeber angewiesen. Aber nur eigenkapitalstarke Institute sind hierzu fähig und willens. Somit ist Kredit zu geben ein unerlässlicher Beitrag von Banken zu mehr Wirtschaftswachstum. Wachstum ist zukunftsgerichtet. Die Grundlagen für wirtschaftliches Wachstum werden in der Gegenwart gelegt. Der Erfolg der Gegenwart beruht wiederum auf traditionellen Werten und nachhaltigem Wirtschaften in der Vergangenheit. Gerade für eine mittelständisch geprägte Bank wie Hauck & Aufhäuser ist das Verpflichtung und Chance zugleich.

Das Wachstum selbst entfaltet sich jedoch erst in der Zukunft. Wachstum, »gemessen am Mehr an Gütern, (...) ist das Ergebnis der Bestrebungen der Menschen, es besser zu machen als bisher«. So formulierte es der Sachverständigenrat 1975. Dies verkörpert nicht weniger als eine stetige Aufforderung an alle am Wirtschaftsleben Beteiligten, Schlechtes zu beseitigen und Besseres herbeizuführen.

Die Verantwortung für Wachstum, der wichtigsten Aufgabe jeder Gesellschafts-

ordnung, tragen also wir alle. Eine Marktwirtschaft kennt kein vorab definiertes Wachstumsziel. Es ist in marktwirtschaftlichen Ordnungen das Ergebnis einer Aufgabenteilung: Der Staat definiert mit dem Rechts- und Steuerrahmen das Umfeld. Er legt außerdem die Grundlagen für Bildung und Forschung.

Für Deutschland mit seinen forschungsintensiven Industrien und wissensintensiven Dienstleistungen ist Bildung unser wertvollster Rohstoff. Er sichert das Wachstum der Zukunft. Die Unternehmer nutzen im Sinne Hayeks den »Wettbewerb als Entdeckungsverfahren«. Sie investieren, wagen Innovationen, um wachstumsnotwendige Gewinne zu erzielen. Aber mit der Kompetenz, Entscheidungen eigenverantwortlich treffen zu können, sind auch die Verantwortung und nicht zuletzt die mögliche Haftung für die Folgen verbunden. Gleiches gilt für die Banken. Die vergangenen Jahre haben mehr als deutlich gezeigt: Nur wertorientiertes Agieren sichert langfristig Wachstum. Und nur das zielorientierte Zusammenspiel aller Beteiligten sichert uns künftiges und langfristiges Wachstum.

Stephan Rupprecht ist Partner bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers.

*Kontakt: Telefon 089/2393-2004,
E-Mail: gl@hauck-aufhaeuser.de*



Älter werden Sie. Jung bleiben Sie!

von Günter F. Gross

Olzog-Verlag, 288 Seiten,
ISBN: 978-3789283314, Preis: 24,90 Euro

»Es reicht nicht, etwas bleiben zu wollen. Man muss auch etwas werden wollen.« So beschreibt Günter F. Gross den gelungenen Übergang von einer Lebensphase in die andere – für Familienunternehmer: den Wechsel von der Geschäftsführung in die Rolle danach. »Aufhören und Anfangen gehören zusammen«, ruft er den Männern und Frauen an der Firmenspitze zu. Sein neues Buch widmet er von der ersten bis zur letzten Seite genau diesem Thema. Er erklärt, wie es gelingt, vorher und auch nach dem Wechsel ein glückliches und erfülltes Leben zu haben. Sein wichtigster Rat für den Start lautet: »Rechtzeitig planen!« Der Übergang gelingt dem scheidenden Unternehmer, wenn er sich für die Zeit danach Ziele gibt. »Arbeiten Sie mit den Mitteln, die Sie kennen. Konzept, Strategie, Maßnahmenplan.« Überdies erklärt er eine Sache ganz klar: Reisen, lesen, Golf spielen und ausschlafen sind keine Strategie für jemanden, der zuvor 40 Jahre nach Terminkalender gelebt hat. Das lethargische Rentnerleben macht müde, nach einem Jahr ist es langweilig. »Den größten Teil des Lebens befanden Sie sich im Wettbewerb mit anderen. Sie brauchten dafür Mut, Entschlossenheit und Beharrlichkeit«, sagt Gross, selbst 84, und: »Behalten Sie diese Kräfte.« Ja, der Autor hat ein Ratgeberbuch geliefert – aber eines, das fröhlich macht. Das Buch ist ein Schatz gelungener Aphorismen, ganz in der Tradition von Gross' ewigem Bestseller »Beruflich Profi – privat Amateur?«. Unternehmern macht es Lust auf die neue Karriere nach dem Stabwechsel.



Die Stein-Strategie. Von der Kunst, nicht zu handeln

von Holm Friebe

Hanser-Verlag, 214 Seiten,
ISBN: 978-3446436770, Preis: 14,90 Euro

Die Einkaufsliste wünschenswerter Resultate ist immer länger als das, was mit begrenzten Mitteln möglich ist. Deshalb muss sich der Familienunternehmer entscheiden: Er wählt einige wenige – und bleibt dabei. Strategie betreiben heißt deshalb oft verzichten, Nein sagen, Verlockungen widerstehen. Manchmal ist es gut, nicht den neuesten Killer-Apps nachzujagen. Gute Führung braucht keinen Minuten-Manager, der sich jeden Augenblick eine neue Orientierung sucht. Familienunternehmer wissen das längst, aber ihre Umwelt macht sie unsicher. Gurus und Berater predigen Dinge wie die »High-Performance-Organisation«, »Speed-Management« und den allgegenwärtigen Wert des Tempos. Wer gewinnen wolle, müsse nur schnell entscheiden, hastig schon B in Angriff nehmen, wo A noch gar nicht zu Ende geführt ist. Da kommt Holm Friebe mit seinem Buch gerade recht. Er sagt: »Halt!« – und fordert zu ganz anderem Tun. Zunächst beobachten, nachdenken, abwägen, Dinge reifen lassen – und dann erst handeln. Damit wendet er sich gegen die Entscheidungsverrückten, die Sprunghaften. Er zeigt mit Warren Buffett, dass es auch anders geht. »Wir werden nicht dafür bezahlt, dass wir schnell sind, sondern dass wir richtig liegen«, sagt der Mega-Investor. »Zur Frage, wie lange wir dabei abwarten: Wir warten auf unbestimmte Zeit.« Das Buch ist ein Labsal, ein brillantes Petitum gegen Veränderung um ihrer selbst willen und für das kluge Abwarten.



Zukunft wagen. Über den klugen Umgang mit dem Unvorhersehbaren

von Matthias Horx

DVA, 312 Seiten,
ISBN: 978-3421044440, Preis: 22,99 Euro

Das Buch macht uns Mut, die Dinge so zu sehen, wie sie sind: Menschen sind heute gesünder denn je, viele Kinder wachsen in der bestmöglichen Umgebung auf, der technische Fortschritt ist keine Last, sondern macht unser Leben bequemer, länger, interessanter. Von den vielen Studien sollten wir uns nicht das Gegenteil weismachen lassen, so Matthias Horx. Klar, Kaffeetrinker sterben früher als Nicht-Kaffeetrinker, sagt die eine Untersuchung. Aber schon die nächste kommt mit der Botschaft: »Häufiger Kaffeegenuss verlängert das Leben.« Horx bringt uns bei, mehr auf die Disposition zu vertrauen, die die Natur uns gegeben hat: Auch mit überraschenden Ereignissen kommt der Mensch ganz gut ohne Anleitungsbuch klar. Wirtschaften geht auch ohne Business-School-Studium: Tausch, Kooperation und zielgerichtetes Handeln gehören zur Software-Ausstattung, mit der jeder zur Welt kommt. Auch die Teilnahme an einem Markt muss niemand lernen, er ist Teil einer spontanen Ordnung, die sich von allein etabliert. Mikro-Märkte auf Kuba zeugen davon: Niemand hat die Kubaner darin ausgebildet, Kleinhandel zu betreiben. Es passiert einfach, ohne dass es ein Ingenieur, Soziologe oder Politiker so geplant hätte. Das stimmt zukunftsfröhlich: »Uns ist noch immer etwas eingefallen.« Weil seltene Erden knapp sind, wird es bald Elektromotoren geben, die ohne diese Rohstoffe auskommen – und der Ersatz für das Erdöl ist Teil unseres Alltags, lange bevor der letzte Tropfen Öl gefördert sein wird. Die Zukunft kann also kommen, sie wird gut!

VON AXEL GLOGER



Das Jahresprogramm 2014 für Nachfolgerinnen und Nachfolger aus Unternehmerfamilien

FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

IM BEREICH UNTERNEHMEN

Führung. Was wirklich zählt.

26. März 2014 in Hamburg
mit Dr. Reinhard K. Sprenger

Strategien

für neue Märkte und Geschäftsfelder
8. April 2014 in Münster mit Prof. Dr.
Arnold Weissman und André Knöll

Schwierige Verhandlungen

mit Kunden und Lieferanten
29. April 2014 in Hannover
mit Matthias Schraner

Der Governance Kodex für Familienunternehmen

Leitlinien für die verantwortungsvolle
Führung von Unternehmen und Familie
13. Mai 2014 in Bergisch Gladbach
mit Prof. Dr. Peter May und
Dieter Jeschke

Der Menschenflüsterer

Das Erfolgsmodell moderner Mit-
arbeiterführung und -motivation
22. Mai 2014 in Bergisch Gladbach
mit Tobias Beck

IM BEREICH VERMÖGEN

Minenfeld Vermögensaufbau

25. Juni 2014 in Stuttgart
mit Andreas Zittlau

IM BEREICH FAMILIE

Kindererziehung

Ein Leitfaden speziell für Unternehmer
und Lebenspartner
20. Mai 2014 in Bergisch Gladbach
mit Dr. Herbert Renz-Polster

Inhaber-Strategietage

Intensivseminar zur Entwicklung
Ihrer Familienverfassung
7. bis 9. Juli 2014 am Tegernsee

IM BEREICH PERSÖNLICHKEIT

Der Selbstentwickler

Mentale Stabilität auf der Achterbahn
des Lebens. So führen Sie sich selbst!
25. März 2014 in Hamburg
mit Persönlichkeits-Guru Jens Corssen

Der authentische Auftritt

Rhetorik und Kommunikation
27. März 2014 in Hamburg
mit dem Schauspieler und Regisseur
Severin Hoensbroech

Gesundheit und Fitness

Ein Praxisleitfaden mit sport-
medizinischem Check-up
21. Mai 2014 in Bergisch Gladbach
mit Dr. Dr. Michael Despeghe

FÜR NACHFOLGER

Intensiv-Seminar »Erfolgreich Unternehmer sein«

Planspielbasiertes Training zur Erarbeitung
betriebswirtschaftlicher Grundlagen
16. bis 18. Mai 2014 in Düsseldorf

Führungstraining »Plötzlich Chef, was nun?«

Die Rolle in Unternehmen und Familie
überzeugend ausfüllen
10. bis 12. September 2014 in Bonn

FÜR BEIRÄTE

Kompetent als Beirat

Einführungslehrgang:
Rahmenbedingungen, Rollen, Aufgaben
und Anforderungen
27. bis 28. März 2014 in Bonn

Vertiefungslehrgang:
Spezialwissen und Handwerkszeug
für Analyse, Kontrolle und strategische
Entscheidungen
15. bis 16. Mai 2014 in Bonn

FÜR GESELLSCHAFTER UND FAMILIENMITGLIEDER

Führung und Kontrolle im Familienunternehmen

12. September 2014 in Köln

Rechte und Pflichten der Gesellschafter

13. September 2014 in Köln

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung unter Tel. 0228/36780-61
oder www.intes-akademie.de!

Beirat im Familienunternehmen – alles aus einer Hand

Die Beiratsinitiative von PwC und INTES ist das erste modulare, umfassende und praxisnahe Angebot zum Thema Beirat in Familienunternehmen.

Theoretische Grundlagen | Beratung | Besetzung | Qualifizierung | Austausch



Nähere Informationen zu unserer Beiratsinitiative finden Sie unter www.beirat-familienunternehmen.de oder unter +49 228/36780-61

