

UnternehmerBrief

WIE DER UNTERNEHMER SEINEN AUFTRAG LEBT

Mit offenen Worten spricht Friedhelm Loh über Verantwortung. Er sagt, worum es ihm als Familienunternehmer geht, erklärt seine besondere Rolle als Inhaber eines Global Players mit Wurzeln in einer ländlichen Region im Westen Hessens und zeigt, wie fordernd die Übernahme von Verantwortung mitunter sein kann. » SEITE 07

ANSTÄNDIG FÜHREN WILL GELERNT SEIN

Eigentümerfamilie und Führungskräfte im Unternehmen sollte ein Streben einen – das nach anständiger Führung. Diese sollte immer handwerklich gekonnt sowie gleichzeitig moralisch angemessen und verantwortungsvoll sein. Wie Unternehmer das in der Praxis umsetzen können, erläutert Klaus Schweinsberg in seinem Beitrag auf » SEITE 20

GÜNTHER FIELMANN WIRD 75 JAHRE



Der Weg des Optikmarkt-Pioniers » SEITE 11

Wo Familien- unternehmen sind, blüht das Land

Deutschland ist das Land der Familienunternehmer. Viele haben ihren Stammsitz außerhalb der Metropolen – in Wittlich, Duderstadt, Melsungen, Rheinberg, Waldkirch oder andernorts auf dem Land. Dort prägen sie die Heimat. Sie schaffen Einkommen und Wohlstand für die Familien der Mitarbeiter. Sie machen aber auch das Gemeinwesen reicher. Ortskerne, Museen, Schulen, Schwimmbäder, Vereine

und das Musikleben werden von Familienunternehmen gefördert. Ihre Inhaber leisten so ihren Beitrag zum blühenden Leben in der Provinz. Im Schwerpunktthema dieser Ausgabe zeigen wir leuchtende Beispiele, lassen Unternehmer zu Wort kommen, die Verantwortung für die Region leben – und erklären, warum so viele Familienunternehmen den Auftrag »Eigentum verpflichtet« ernst nehmen. » SEITEN 3, 7, 15 + 18

VERANTWORTUNG TRAGEN, DIE EIGENE REGION PRÄGEN

Thomas Hoyer erzählt, wie er als Kind über den Räumen des Betriebes aufwuchs, was seinen Weg ins Familienunternehmen prägte – und welche Themen ihm heute als Juniorchef von Hoyer am Herzen liegen. Wie der Energiehändler Verantwortung lebt und warum den Hoyers ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern wichtig ist, erklärt der Unternehmer auf » SEITE 18

GUT GEMEINT ENDET NICHT IMMER GUT

»Jetzt Impact Investing betreiben!«, ergeht der Ruf an viele Familienunternehmer: Geld anlegen mit sozialem Nutzen, das klingt gut. Aber wer nicht genau hinschaut, handelt sich Probleme ein. Diffuse Projekte, falsche Hoffnungen und unklare Anlageziele können ein Vorhaben rasch versauern. Unser Autor sagt, worauf Sie achten sollten. » SEITE 17

Unternehmer- Erfolgsforum 2014

Jetzt per QR-Code online anmelden
oder unter www.intes-akademie.de/ef-anmeldung



PETER MAY

Wort des Herausgebers



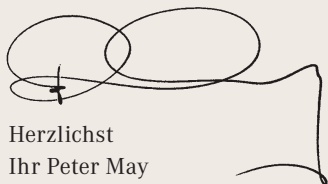
Liebe Leser!

Das dritte Heft des Jahres haben wir dem wichtigen Thema »unternehmerische Verantwortung« gewidmet. Verantwortliches Unternehmertum im demokratisch verfassten Rechts- und Solidarstaat darf nicht nur den ökonomischen Erfolg der Eigentümer im Sinn haben; es hat zugleich eine soziale Dimension. »Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen«, heißt es in unserer Verfassung. Selten wird dies so deutlich gemacht wie hier. Und selten so überzeugend und überzeugt gelebt wie von unseren Familienunternehmen. Der »German Mittelstand« verdankt seine nationale und internationale Reputation nicht nur seinen ökonomischen Erfolgen. Sondern auch einer gelebten sozialen Verantwortung und regionalen Verankerung.

In zentralen Beiträgen dieses Heftes beleuchten wir unterschiedliche Aspekte des Themas. Auf zwei von ihnen möchte ich an dieser Stelle besonders hinweisen: Das Buchprojekt »Blühende Landschaften« macht auf eindringliche und bildhafte Weise deutlich, wie stark gelebte unternehmerische Verantwortung von Familienunternehmen und die weithin beachtete Attraktivität der deutschen »Provinz« miteinander verknüpft sind (Beitrag ab Seite 3). Und der Sustainability Pledge des Family Business Network gibt ein klares Bekenntnis und sinnvolle Hilfestellung zur vorbildhaften Unternehmensführung ab, an der sich die Familienunternehmen künftig orientieren können (Seite 9).

Ich wünsche eine anregende und spannende Lektüre!

Herzlichst
Ihr Peter May



Inhalt

Wie Unternehmer die Heimat zum Blühen bringen von Axel Gloger	03
Gestalten, verantworten, prägen Axel Gloger im Gespräch mit Friedhelm Loh	07
FBN-Initiative: Für eine nachhaltige Zukunft	09
Namen und Würdigungen	10
Anlagen streuen sichert das Vermögen	14
Wie Inhaber Verantwortung leben	15
10 Jahre Governance Kodex – Garant für Stabilität in Familienunternehmen von Lutz Goebel	15
Fremdmanager einsetzen – Familieneinfluss absichern	16
Erfolgsgeschichte Impact Investing? von Andreas Zittlau	17
Sichtbar sein und verantwortlich handeln Dominik von Au im Gespräch mit Thomas Hoyer	18
Wie Nachfolger ihre Rolle finden von Karin May	19
Anständig führen – Erfolgstugenden für verantwortliches Unternehmertum von Klaus Schweinsberg	20
Lesetipps	22
Veranstaltungstipps für Familienunternehmer	23

IMPRESSUM

INTES UnternehmerBrief
ISSN: 2199-5273 | 12. Jahrgang, Sept. 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

Wie Unternehmer die Heimat zum Blühen bringen

Battenberg war es ergangen wie vielen anderen Dörfern. Ein hübscher Ort auf dem Land. Fachwerkhäuser, enge Gassen, Dorfromantik am Rand des Edertals. Die Zahl der Einwohner sank, die letzte Kneipe hatte schon lange dichtgemacht. Aber vor zwei Jahren änderte sich das. »In Battenberg gibt es wieder ein Gasthaus.« So jubelte damals, im Spätsommer, die Lokalpresse. Das »Alt Battenberg« öffnete seine Türen, mitten im alten Ortskern am Hänsel-und-Gretel-Brunnen gibt es seither Gaststube, Café und Biergarten.

Martin Viessmann ist der Mann, dem der Flecken im Nordhessischen das zu verdanken hat. Der Familienunternehmer kümmerte sich. Er investierte, ließ den leerstehenden Laden und eine ehemalige Eisdiele aufwendig renovieren und zum Gasthaus umbauen. Das Vorhaben zeige, wie sehr Viessmann Battenberg verbunden sei, war in der Zeitung zu lesen. Nur gut drei Kilometer weiter haben die Viessmann-Werke ihren Hauptsitz.

Solche Beispiele gibt es reichlich. Familienunternehmer tun etwas dafür, dass es auf ihrer Scholle blüht. Sie nutzen ihre Möglichkeiten, zeigen Verantwortung, unternehmen vielerlei, damit Land und Leute es gut haben. Auch Hans Georg Näder zählt zum Kreis dieser Inbewegungsetzer. Er führt die Firma Otto Bock, Weltmarktführer für künstliche Gliedmaßen, in der dritten Generation. In Duderstadt wurde er geboren, hier ist sein Unternehmen zu Hause, hier schob er ein besonderes Projekt an: das neue Schützenmuseum, vor drei Jahren eröffnet, aus seiner Schatulle gesponsert. Inzwischen ist es ein Magnet mitten in der alten Fachwerkstadt. »Mit dem neuen Museum ist Duderstadt auf dem Weg zur Schützenhauptstadt der Republik«, sagte der Bürgermeister dankbar, als der markante Neubau eröffnet wurde. Er sieht aus wie das Guggenheim-Museum in Bilbao, versetzt zwi-



DAS SCHÜTZENMUSEUM IN DUDERSTADT ist ein Leuchtturm-Projekt für die Region.

schen alte deutsche Fachwerkhäuser. Ein Eindruck, der haften bleibt, der Duderstadt ein Ausrufezeichen auf der Landkarte der schönen deutschen Provinz gegeben hat.

Auch Antje von Dewitz leistete so einen Beitrag. Gemeinsam mit Vater und Vaude-Seniorchef Albrecht von Dewitz machte sie sich für ein lebenswertes Obereisenbach stark. Als das örtliche Schwimmbad dichtgemacht werden sollte, war der öffentliche Aufschrei groß. Der Betrieb war der Gemeinde zu teuer. Bürger wandten sich an die Inhaber von Vaude; der Outdoor-Ausrüster hat seine Fir-

menzentrale wenige hundert Meter entfernt vom Schwimmbad. Die von Dewitz sagten zu – und übernahmen das Bad als Pächter. »Wir sind hier sehr verwurzelt und sahen uns in der Verantwortung für die Menschen, die hier leben«, sagte Unternehmerin von Dewitz dem »Handelsblatt« als Grund für ihr Engagement.

Vielen Familienunternehmern liegt ihr Gemeinwesen sehr am Herzen. Sie betreiben einen hohen Einsatz für die Res Publica. Die Ämter-Liste von Hans Georg Näder etwa, die seine Mitwirkung in Fördergremien, Kurato-

MUSEUM RITTER

Die Sammlung Marli Hoppe-Ritter umfasst ca. 900 Werke der modernen und zeitgenössischen Kunst rund um das Quadrat. In dem Bau aus hellem Sandstein, der von dem Berliner Architekturbüro Max Dudler entworfen wurde, haben das Kunstmuseum und das atmosphärische Museums-Café mit Blick auf grüne Wälder und Wiesen ebenso wie das vielseitige Besucherzentrum ihren Platz.



Bilder: Deutsche Standards EDITIONEN GmbH

rien und Stiftungen dokumentiert, ist lang, sie zeigt den Unermüdlichen. Auch Antje von Dewitz setzt sich nicht nur für das örtliche Schwimmbad ein. Sie sorgte auch dafür, dass der Strom für das schwäbische Unternehmen nur aus regenerativen Quellen kommt. Ein Drittel seines Bedarfs erzeugt Vaude selbst, mit einer eigenen Photovoltaik-Anlage. Überdies betreibt der Sportausrüster im Dorf ein Kinderhaus.

»Der Heimat etwas zurückgeben«

Auch der jüngst verstorbene Aldi-Mitgründer Karl Albrecht war ein Gestalter und Förderer des Gemeinwesens. Er habe »sehr viel« für die Allgemeinheit gespendet, verlautet aus seinem Umfeld. Wofür und wie viel genau, hat Albrecht nie gesagt, er wollte kein Aufsehen erregen. Wie viele andere Unternehmer auch, wollte er sich mit seinem Einsatz keinen Platz im hellen Licht der öffentlichen Wahrnehmung kaufen. Eine Denkweise, die auch der Inhaber von Otto Bock teilt. »Mein Engagement ist und war immer geprägt davon, zu geben, ohne etwas dafür zu erwarten. Ich habe Glück gehabt, dieses Glück möchte ich teilen und etwas an meine Heimat zurückgeben, die mich so geformt hat«, sagte Hans Georg Näder, als ihn seine Heimatstadt zum Ehrenbürger ernannte.

Auffällig ist, dass viele Familienunternehmer ähnlich denken und handeln. Jürgen Heraeus wirkt als Vorsitzender von UNICEF, Reinhold Würth machte mit seinem unermüdlichen Einsatz für seine Museen die schwäbische Provinz zu einem nicht nur unter Kunstfreunden anerkannten Reiseziel, Hans Riegel richtete über die nach ihm benannte Stiftung in seiner Heimatstadt Bonn eine Kinder-Universität ein, die auch nach seinem Tod weiter betrieben wird.

Warum machen die Unternehmer all das? Mit der klassischen Marktregel allein ist das nicht zu erklären: Der Zweck von Unternehmen sei, so Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman, die Gewinne zu erhöhen. In Verfolgung dieses Zwecks sind sie ständig auf der Suche nach dem höheren Ertrag – durch das bessere Produkt, den höheren Preis, die Ansprache einer neuen Kundengruppe. Diesen Suchvorgang nannte der Moralphilosoph Adam Smith »das Prinzip der unsichtbaren Hand«. Der Unternehmer habe, schreibt Smith in seinem berühmten Werk »Wealth of Nations«, die Mehrung seines eigenen Nutzens zum Ziel, wenn er den Markt bediene. Er bietet seine Ware feil und sucht ständig nach neuen Wegen, um seinen Absatz zu steigern. »Es ist gar nicht sein Ziel, das öffentliche Interesse zu bedienen«, heißt es in Smiths Klassiker aus dem Jahr 1776.

Unternehmertum jenseits der Regeln aus dem BWL-Lehrbuch

In diesen Überlegungen kommen Anstrengungen, wie sie Würth, von Dewitz, Näder und andere Familienunternehmer leisten, gar nicht vor. Woran liegt es dann, dass es dennoch so anhaltende und so viel Gestaltungskraft unter den Familienunternehmern gibt, dass sie immer wieder bereit sind, unter hohem Einsatz von Zeit, Energie und Geld Verantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen? Sind sie die besseren Menschen, die mit einem Mäzen- oder Philantropen-Gen geboren werden? »Nein«, sagt Peter May, der Gründer von INTES, »Unternehmer sind keineswegs die besseren Menschen.«

Aber Inhaber haben eine starke Antriebskraft, die neben den Marktkräften wirkt. Sie liegt im System des Familienunternehmens und bewirkt, dass Inhaber immer wieder Dinge unternehmen, die jenseits der rein ökonomischen Logik liegen, die im BWL-Lehrbuch erklärt ist: Wolfgang Grupp, der Inhaber von Trigema, bietet jedem Mitarbeiterkind einen Ausbildungsplatz an.



WOLFGANG UND ELISABETH GRUPP STIFTUNG

Zu Hause Gutes tun: Die gemeinnützige Wolfgang und Elisabeth Grupp Stiftung ist ein bedeutender Förderer von sozialen Einrichtungen, dem Sport, aber auch von Kunst und Kultur in Burladingen, wie etwa dem Internationalen Jugendmusikfestival der Stadt.

Familie Leibinger von TRUMPF hat den Mitarbeitern auch in der letzten Krise, bei einem Rückgang des Umsatzes von 40 Prozent, die Treue gehalten und dem Unternehmen während der Finanzkrise Mittel aus dem Privatvermögen zugeführt, scheinbar wider die BWL-Regel »Erträge runter, Kosten runter!«. Auch die August Faller KG engagiert sich jenseits üblicher Gewinn- und Verlustrechnungen. Der Verpackungshersteller aus Waldkirch ist in der Kultur- und Sportförderung aktiv, bildet über den eigenen Bedarf hinaus aus und unterstützt Qualifikationsmaßnahmen für arbeitslose Jugendliche und Langzeitarbeitslose.

Eine zweite unsichtbare Hand treibt die Geberfreude an

All das lenkt die zweite unsichtbare Hand, die im System Familienunternehmen wirkt. Inhaber von Familienunternehmen tun etwas für ihre Verankerung im Gemeinwesen. »Sie leben in direkten Bezügen zu Mitarbeitern und ihrer Heimat«, erläutert Peter May, »deshalb handeln sie klug, wenn sie sich sozial- und gesellschaftsverträglich verhalten.« Wer seine Kinder auf dieselbe Schule schickt wie seine Mitarbeiter, wird eher Arbeitsplätze schaffen als abbauen wollen. »Und wer mit seinen Mitarbeitern und deren Familien in einer

Gemeinde lebt, muss daran interessiert sein, sie an den Segnungen seines Wohlstandes teilhaben zu lassen.« Der Familienunternehmer will eben nicht als der Kapitalist erscheinen, der sein Geld heute hierhin und morgen dorthin verschiebt, wie es die Manager eines Hedgefonds tun. Er hat, im Gegenteil, ein natürliches Interesse daran, dass es der Umgebung, in der er mit seiner Familie lebt, gut geht.

Diese Logik lenkt Entscheidungen. Der geniale Erfinder der Swatch, Nicolas Hayek (1928–2004), hätte die modische Plastikuhr ohne Probleme in Fernost fertigen lassen können. Aber als Familienunternehmer tat er, was ihm geboten war: Er suchte nach Wegen, die Fertigung in seiner Heimat, einer traditionsreichen Uhrenregion in der Schweiz, aufzubauen. »Was nützt es mir, wenn das Unternehmen verdient, aber die Menschen um mich herum arbeitslos sind?«, ließ der Unternehmer einmal im Gespräch mit dem Autor verlauten.



Viele Landstriche jenseits der Zentren sind geprägt durch einzelne Familienunternehmen, die nicht nur wirtschaftlichen Wohlstand schaffen, sondern auch Lebensqualität. Sie fördern Vereine und Musikkultur, errichten Museen, beleben historische Ortskerne.

Das im November erscheinende Buch »Blühende Landschaften« des Verlags Deutsche Standards EDITIONEN zeigt mit reich bebilderten Fallstudien, wie Familienunternehmen Heimat schaffen. Wir danken dem Verlag, der uns Bilder aus dem Buch für diesen Beitrag zur Verfügung gestellt hat.

Blühende Landschaften. Familienunternehmen und ihre Region

herausgegeben von Peter May und Frank Ohle. 320 Seiten, Preis: 99 Euro

»IN BATTENBERG GIBT ES WIEDER EIN GASTHAUS.«

Martin Viessmann ist der Mann, dem der Flecken im Nordhessischen das zu verdanken hat. Der Familienunternehmer kümmerte sich. Er investierte, ließ den leerstehenden Laden und eine ehemalige Eisdiele aufwendig renovieren und zum Gasthaus umbauen.



Warum Familienunternehmer immer wieder Beiträge leisten

Dieselbe Denkweise, gelenkt von der zweiten, unsichtbaren Hand, zeigt sich immer wieder – sogar im Mikrokosmos eines Dorfes oder eines Stadtteils. Der Tabakwarenhändler, der Blumenladen, die inhabergeführte Fleischerei, der Handwerksbäcker sind Mitglied im örtlichen Gewerbeverein, der das Herbstfest organisiert und im Dezember den Weihnachtsbaum mit elektrischen Kerzen auf dem Dorfplatz aufstellen lässt. Nicht dabei sind der Mobilfunk-Shop eines Großkonzerns und der Lebensmittel-Filialist. Sie werden von angestellten Geschäftsführern geführt, die alle zwei Jahre wechseln. Die Sorge um das Wohlergehen der Gemeinschaft gehört nicht zu ihrer Stellenbeschreibung – wenn der Ortskern stirbt, macht der Konzern seinen Shop woanders auf. Der Inhaber des Zeitungsladens hingegen ist gebunden wie der Bauer an seine Scholle. Für ihn lohnt es, zum Martinszug beizusteuern. Diese Investition ist ein Beitrag dafür, dass seine Tochter, die dereinst den Laden übernehmen wird, auch noch gute Geschäfte machen kann. Das Umfeld soll lebenswert bleiben.

»Eigentum verpflichtet«, dieser Auftrag steckt im System Familienunternehmen. Durch ihn werden Unternehmer vielfach vom wirtschaftlichen Entrepreneur zum gesellschaftlichen Kreateur, wie Henry Schäfer, Professor an der Universität Stuttgart, es in einer Studie für die Bertelsmann-Stiftung schrieb. Mit ihrer Art, wie sie Verantwortung übernehmen, ergänzen Familienunternehmer die Tätigkeit des Staates, ja bereichern sie. Sie bringen ihr spezifisches Wissen zum Nutzen der Allgemeinheit ein. Das Schwimmbad in Obereisenbach konnte dank des unternehmerischen Wissens seiner neuen Betreiber seine Betriebskosten halbieren. Der Kommune war das in den zehn Jahren zuvor nicht gelungen.

In Zukunft werden wir eher mehr als weniger von Aktivitäten dieses Typs sehen. Dafür sorgt der Zeitgeist. »Nachhaltigkeit« und »Kreislaufdenken« gehören zu den großen Themen, sogar die Konzernwelt schließt sich hier an, indem fast alle börsennotierten Unternehmen mit »Corporate Social Responsibility« glänzen wollen. Die Generation der noch nicht oder gerade neu Berufstätigen fordert das ein: Die U30er kennen die materielle Not durch Krieg, Massenarbeitslosigkeit oder Vermögensverlust nur aus Erzählungen von Oma und Opa. Ihren Wohlstand nehmen die Digital Natives als gegeben hin, sie erben von den Baby-Boomer-Eltern so viel wie nie eine Generation zuvor. Das verschiebt ihre Werte, Gelderwerb ist nicht mehr die zentrale Antriebskraft beruflichen Wirkens.

Das gibt den heute Jungen die Freiheit, sich den neuen Themen zuzuwenden: Wer als Kind schon in der Schule gelernt hat, dass die Folgen abgeholzten Regenwalds auch bei uns ankommen, sucht sich den Arbeitgeber anders aus. Gen-Y- und Gen-Z-Angehörige wollen in einer Umgebung arbeiten, in der Sinn, Werte und Verantwortung verankert sind. In Zeiten des War for Talent ist ohnehin klar, wer hier die Wahl hat: Gewinnen in diesem Wettbewerb können nur jene Unternehmen, die die neue Forderung am besten bedienen können: »Glück statt Geld«, ruft die Buchautorin Kerstin Bund den Unternehmen zu.

Familienunternehmen sind auf diese Welt gut vorbereitet. Sie wissen, wie Verantwortung für morgen funktioniert, denn bei den Inhabern von heute sitzt die Generation der 2035 Berufstätigen jeden Morgen mit am Frühstückstisch. Diese Kinder sind die denkbar beste Lobby für eine lebenswerte Welt, die wir uns vorstellen können – und die Unternehmer haben die Mittel in der Hand, sie zu gestalten.

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

AXEL GLOGER IM GESPRÄCH MIT FRIEDHELM LOH

Gestalten, verantworten, prägen

Mit offenen Worten spricht Friedhelm Loh über Verantwortung. Er sagt, worum es ihm als Familienunternehmer geht, erklärt seine besondere Rolle als Inhaber eines Global Players mit Wurzeln in einer ländlichen Region im Westen Hessens und zeigt, wie fordernd die Übernahme von Verantwortung mitunter sein kann.

UNTERNEHMERBRIEF: DER GROSSE MANAGEMENT-DENKER PETER DRUCKER SAGTE, GEWINN SEI DAS ÜBERLEBENSMITTEL, DAS JEDES UNTERNEHMEN BRAUCHE. STECKT DARIN SCHON DIE VERANTWORTUNG – ODER GEHT SIE WEITER?

FRIEDHELM LOH: Dass ein Unternehmen den Gewinn braucht, ist richtig. Gewinn liefert einen entscheidenden Beitrag für Wachstum und Zukunftssicherung. Aber der Gewinn ist nicht das letzte Ziel. Aus der Sicht des Unternehmers kommt es auf die Ziele an, für die man die erwirtschafteten Mittel einsetzt. Ertrag hat immer zwei Dimensionen, in denen er seine Wirkung entfaltet: im Geschäft und in der Gesellschaft.

DIE SELBSTBESCHREIBUNG IHRES UNTERNEHMENS GREIFT DAS AUF. DORT HEISST ES: FAMILIENUNTERNEHMEN, INNOVATIONSFÜHRER, GLOBAL PLAYER, IN DIESER REIHENFOLGE. DAS IST FÜR DIE VERARBEITENDE INDUSTRIE ZIEMLICH UNGEWÖHNLICH, DIE MEISTEN UNTERNEHMEN NENNEN IHRE PRODUKTE ZUERST. WARUM STEHT BEI DER LOH GROUP DAS FAMILIENUNTERNEHMEN VORN?

Wir wollen damit herausstellen, dass bei uns sehr langfristig gedacht wird. Klar gibt es das durchaus auch in Konzernen, und nicht jedes Familienunternehmen ist ein Champion langfristigen Denkens. Aber wir als Familienunternehmen haben hier eine starke Prägung, es wirken Kräfte im System, die es in anderen Unternehmenstypen so nicht gibt. Über die Generationenfolge sind wir mit Vergangenheit und Zukunft verknüpft und das verbindet über lange Zeiträume. Deshalb ticken Familienunternehmen anders. Es gibt ein höheres Interesse an Nachhaltigkeit, und Tradition spielt als Muster eine stärkere Rolle.

NUN IST IHR UNTERNEHMEN LÄNGST DER GRÖSSENORDNUNG ENTWACHSEN, WO DER INHABER NOCH JEDEN PERSÖNLICH KENNT. WORAN MERKEN IHRE ÜBER 11.000 MITARBEITER IN ALLER WELT, DASS SIE FÜR EIN FAMILIENUNTERNEHMEN ARBEITEN, IN DEM VERANTWORTUNG EINE BESONDERE ROLLE SPIELT?

Jeder Mitarbeiter bei uns ist durch das menschliche Format des Unternehmers geprägt. Es steht sehr sichtbar eine Person, eine Familie für das Unternehmen ein. Wie in vielen anderen Familienunternehmen auch ist diese Person an der Spitze sehr sichtbar, sie ist im Alltag des Unternehmens präsent. Den Mitarbeitern wird durch Kommunikation etwa in Firmenmedien die Sichtbarkeit vermittelt: Hier hat ein Inhaber seinen Weg mit dem des Unternehmens eng verknüpft. Er trägt Verantwortung für Menschen und Geschäft. Damit können sich die Mitarbeiter identifizieren.

WIE HAT IHR VATER RUDOLF LOH, DER DAS UNTERNEHMEN GRÜNDETE, IHRE HALTUNG GEPRÄGT?

Er hat uns Geschwistern den Weg aus der Geborgenheit der Familie hinaus in die Welt gezeigt. Wir haben frühzeitig gelernt, wie das Leben tickt, wenn man nicht im Schutz der Familie steht. Eine wertvolle Erfahrung bis heute. Unsere Eltern konnten loslassen. Gleichzeitig waren Vater und Mutter ein Vorbild durch ihr Leben, ihr Tun. Sie haben uns gezeigt, dass es nicht darum geht, große Worte zu machen, sondern etwas zu bewirken. Mein Vater wollte immer Ver-

ELA Container GmbH, Zeppelinstraße 19–21, 49733 Haren (Ems)
Tel +49 5932/506-0 Fax +49 5932/506-10
info@container.de www.container.de



ela[container]

AXEL GLOGER IM GESPRÄCH MIT FRIEDHELM LOH

antwortung für Menschen tragen. Er hat als Pionier zum Beispiel einen Betriebsrat eingeführt, als das noch nicht üblich war, und er betrieb eine Unterstützungskasse für Mitarbeiter. Meine Eltern waren in der Kirchengemeinde und in vielen christlich-sozialen Werken aktiv. Mein Vater hat Haltung und Verantwortung gelebt.

WIE SCHÖPFEN SIE HEUTE IN IHRER ROLLE DIE SPIELRÄUME AUS, UM ZU ZEIGEN: »WIR TRAGEN VERANTWORTUNG«?

Klar, jeder Unternehmer kann individuell sein, eigene Wege gehen, querdenkend handeln. Unsere Rolle gibt uns dazu die Freiheiten. Wir können Signale setzen, die weit über das rein Geschäftliche hinausgehen. Unser Ziel ist es zum Beispiel, dass Mitarbeiter am Sonntag mit ihren Familien zusammen sein können. Wir vermeiden Sonntagsarbeit, wo es geht, lassen den Schichtbetrieb ruhen. Das hat für mich auch einen Glaubensbezug. »Du sollst den Feiertag heiligen«, so wurde es uns durch das Gebot Gottes aufgetragen. Familien brauchen das heute mehr denn je. Oft sind beide Ehepartner berufstätig. Da ist der gemeinsame freie Tag ein Beitrag zum Erhalt dieser Institution unserer Gesellschaft.

IHR HAUPTSITZ IST DIE LÄNDLICHE REGION MIT EINER LANGEN INDUSTRIELLEN TRADITION, DEUTSCHE PROVINZ IM BESTEN SINNE. WELCHE ROLLE SPIELT IHR UNTERNEHMEN HIER?

Unsere Heimat ist der nördliche Lahn-Dill-Kreis. Durch unseren Erfolg sind wir hier der größte Arbeitgeber geworden. Viele andere Unternehmen sind im Zuge des industriellen Strukturwandels verschwunden. Wir sind sichtbar, wie ein Leuchtturm, die Loh Group und Rittal stehen im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung. Das schafft Erwartungen. Wir als Familienunternehmen kommen dem gerne nach, gehen in die Verantwortung. Wir fördern soziale Einrichtungen, tun etwas für die Jugend, indem wir weit über den Bedarf hinaus ausbilden, beteiligen uns an Initiativen wie »Das Haus der kleinen Forscher«. Ich habe mich persönlich viel engagiert, Ehrenämter übernommen, in die ich meine Gestaltungskraft eingebracht habe. Wir sind eingebettet in die Region, wir leben von ihr, und sie lebt von uns.

HERR LOH, SIE PFLEGEN DAS OFFENE WORT. KÜRZLICH SAGTEN SIE, VERANTWORTUNG ZU ÜBERNEHMEN SEI NICHT IMMER LEICHT, VERLANGE AUCH OPFER.

Ich darf vorausschicken: Ich bin sehr gerne Unternehmer, wir haben viel erreicht. Aber wer in die Verantwortung geht, verzichtet auch. Es gibt viele Dinge, die würde man gerne tun, aber man verzichtet, weil keine Zeit dafür bleibt. Der Einsatz als Unternehmer fordert; wenn ich führe, muss ich präsent sein. Ohne das gibt es keinen Erfolg. Auch viele materielle Dinge leistet sich der Unternehmer nicht, weil er die erwirtschafteten Mittel wieder in das Unternehmen und seine Arbeitsplätze investiert. Leistung im Unternehmen schafft Prioritäten, die bedient werden wollen. Das verlangt Neinsagen an vielen anderen Stellen. Deshalb bedeutet Leistung Verzicht. Aber das hat natürlich zwei Seiten, wie alles im Leben. Wer verzichtet, bekommt dafür an anderer Stelle auch etwas zurück – ein Leben mit Wertigkeit. Menschen, die Opfer bringen, sind oft die Gewinner – emotional und wirtschaftlich.



Friedhelm Loh (68) ist Vorsitzender der Geschäftsführung und Alleininhaber der Friedhelm Loh Group mit Hauptsitz in Haiger. Zur Unternehmensgruppe gehört der Schaltschrank-Hersteller Rittal, den sein Vater im Jahr 1961 gründete. Nach dessen frühem Tod im Jahr 1971 trat Loh nach Lehr- und Wanderjahren, einer Lehre als Starkstromelektriker und einem Studium der BWL auf dem zweiten Bildungsweg in das Familienunternehmen ein. Im Jahr 1974 – im Alter von 28 Jahren – übernimmt er die Geschäftsführung von Rittal. Den kleinen Metallverarbeiter baut er in den Folgejahren zu einem Global Player aus, der heute 11.600 Mitarbeiter beschäftigt und einen Umsatz von 2,2 Mrd. Euro erwirtschaftet. Friedhelm Loh ist Vater von drei Kindern. Er engagiert sich in vielen christlichen Werken, hat zahlreiche Ehrenämter inne und war u.a. acht Jahre lang Präsident des ZVEI (Zentralverband der Elektroindustrie). Seit Juni ist er Ehrenpräsident dieses Verbandes auf Lebenszeit.

FBN-Initiative: Für eine nachhaltige Zukunft



Jeder Familienunternehmer hat ein natürliches Interesse an Nachhaltigkeit. Die Reichweite des Denkens und Wirkens bemisst sich in Generationen, nicht in Quartalen. Deshalb verpflichteten sich die Vertreter von Familienunternehmen aus aller Welt auf ein besonderes Versprechen, das mit dem Titel »Für eine nachhaltige Zukunft« beim Summit des Family Business Network (FBN) in Rio de Janeiro vorgelegt wurde.

»Es soll eine weltumspannende Bewegung werden«, sagt Karl-Erivan Haub, Präsident von FBN Deutschland und einer der zwölf Erstunterzeichner. Alle regionalen Chapter des Weltverbandes mit 7.000 Mitgliedern in 30 Ländern haben sich bereits zu dem Versprechen bekannt. »Wir rufen alle Familienunternehmen weltweit auf, Verantwortung zu übernehmen für die Zukunft der Kinder unserer Kinder«, sagt Haub und ruft seine Unternehmerkollegen auf, sich per Unterschrift zu dem Versprechen zu bekennen.

Die Unternehmer wollen mit ihrer Verpflichtung eine Einstellung deutlich machen, die zu den Existenzgrundlagen jedes funktionierenden Familienunternehmens gehört: Nachhaltigkeit ist in diesem Unternehmenstypus sehr greifbar. Sie wird in jedem Familienunternehmen durch die kommenden Generationen repräsentiert. Die Inhaber von morgen haben ein Anrecht darauf, dass die Gestalter von heute auch ihre Interessen mit berücksichtigen.

Denn ohne nachhaltigen Geschäftsansatz setzen Familienunternehmen ihre Zukunft aufs Spiel. »Dadurch gefährden wir nicht nur die Zukunft unseres Unternehmens, sondern auch die privaten und beruflichen Existenzen künftiger Generationen«, beschreibt Haub, wie das Geschäft und die Zukunft der Familie miteinander verknüpft sind. Deshalb

erneuerte das International Board des Family Business Network das Versprechen, ein Geschäftsmodell zu fordern, das sowohl die eigene als auch alle nachfolgenden Generationen überdauern wird.

Familienunternehmer wissen um die Vorteile eines nachhaltigen Geschäftsmodells: »Wer Kapital verantwortungsbewusst einsetzt, kann viel bewirken«, sagt der FBN-Präsident. Nachhaltigkeit ist deshalb in den Augen der Familienunternehmer keine Folklore, mit der man sich gerne schmückt, sondern überlebenswichtig. Die nachhaltige Ausrichtung der Geschäftsführung kann sich auszahlen – denn Unternehmen, die Großes leisten, stehen auch finanziell besser da.

Die Themen, die das FBN mit seinem Versprechen aufgreift, gehen weit über den kurzfristigen finanziellen Erfolg hinaus: Das Unternehmen von morgen ist nur dann überlebensfähig, wenn es die Belange aller Stakeholder berücksichtigt und seinen Beitrag zu einem lebenswerten, intakten Umfeld leistet. Deshalb lautet das Credo: »Wir wollen den künftigen Generationen mehr überlassen, als wir selbst erhalten haben.« Zwar ist diese Denkweise allen Menschen ein Grundbedürfnis, sie zieht sich durch alle Gesellschaftsschichten. Aber besonders stark ist dieser generationenübergreifende Ansatz in Familienunternehmen verankert. Das FBN ist deshalb überzeugt, dass die Wertschätzung für die verantwortungsvolle Vermögensübertragung die Verpflichtung mit sich bringt, bei allen Tätigkeiten dem Nachhaltigkeitsgedanken einen hohen Stellenwert beizumessen.

Für eine nachhaltige Zukunft – das Versprechen des FBN

Wir fühlen uns für die Zukunft verantwortlich. Daher erachten wir es als unsere Pflicht, hier und jetzt zu handeln, und geben folgende Versprechen ab:

FÜR UNSERE MITARBEITENDEN:

Wir verpflichten uns, alles daranzusetzen, Arbeitsplätze zu schaffen sowie eine Unternehmenskultur zu pflegen, in der die Mitarbeitenden ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

FÜR UNSERE GEMEINSCHAFTEN:

Wir verpflichten uns, unsere Verantwortung als Weltbürger wahrzunehmen und die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten, zu unterstützen.

FÜR DIE UMWELT:

Wir verpflichten uns, fortlaufend nach Lösungen zu suchen, mit denen wir die Auswirkungen unserer Tätigkeit auf die Natur verringern, und die Umwelt, die uns allen anvertraut wurde, zu schützen.

FÜR DIE KÜNFTIGEN GENERATIONEN:

Wir verpflichten uns, unsere Werte und langfristigen Ziele an die kommenden Generationen weiterzugeben.

Namen und Würdigungen

ALDI: MEISTER DES DISCOUNTS STIRBT IM ALTER VON 94 JAHREN

Aus Essen hinaus in die Welt: Als er mit 25 Jahren aus dem Krieg zurückkommt, übernimmt Karl Albrecht mit seinem Bruder den elterlichen Betrieb in einem Essener Arbeiterviertel. Dieser Krämerladen wird der Nukleus von Aldi, dem heutigen Weltunternehmen. Das Wallstreet Journal preist die Aufbauleistung Albrechts voller Respekt, nennt ihn »Pionier des Lebensmittelhandels« und »Vorbild für Walmart«.

Der 1920 Geborene ist Erfinder des Niedrigpreis-Konzepts. Millionen von Kunden schätzen ihn dafür, weil er ihrem Geldbeutel mehr Kaufkraft gegeben hat. In der Branche wird er für die hohe Qualität der Produkte bewundert. 1962 eröffnet der erste Aldi, es folgt eine stürmische Expansion, seit 1976 auch international. Sein Erfolg bringt Albrecht an die Spitze der Liste der reichsten Deutschen – einen Mann, der zurückgezogen und bescheiden lebte, selbst höchste Ehrungen stets ablehnte. »Ich habe an meine Ideen immer geglaubt und sie konsequent umgesetzt. Es war so klar, so einfach, jeder hätte es machen können«, sagte er der FAZ kürzlich im einzigen Interview, das er je gab. Kern des Systems Aldi ist das Weglassen von Leistungen, die der Kunde nicht unbedingt braucht. Die Läden sind schlicht, das Sortiment begrenzt auf Schnelldreher. Wenn Aldi 30 Tage nach Wareneingang seine Lieferanten bezahlt, ist das Geld aus dem Verkauf längst in der Kasse. So generiert der Händler einen Liquiditätsüberschuss, aus dem die Expansion schuldenfrei finanziert werden kann.

Im Jahr 1962 fällen die Albrecht-Brüder eine weitreichende Entscheidung: Sie teilen das gemeinsam geführte Unternehmen unter sich auf, tauschen sich aber weiterhin einmal pro Woche zu strategischen Themen aus. Diese Konstruktion vermied den Zwist unter den Brüdern – und fachte den Geist des sportlichen Wettbewerbs an. Bis zum Jahr 1994 führte Karl Albrecht die Geschäfte, bis 2002 wirkte er anschließend als Vorsitzender des Aufsichtsrates. Aldi-Süd (29 Mrd. Euro Umsatz weltweit, 70.000 Mitarbeiter; Schätzungen) ist heute im Besitz einer Familienstiftung, in der die Familienmitglieder maßgeblichen Einfluss haben. Der große Discount-Pionier starb im Juli im Alter von 94 Jahren.

APETITO: KARL DÜSTERBERG MIT 97 JAHREN VERSTORBEN



Karl Düsterberg

Schon als Kind wollte er »Fabrikbesitzer« werden, angeregt durch Vorbilder in der Familie. Nach Abschluss der Ausbildung gründet er in Rheine einen Obst- und Gemüsehandel und entdeckt bald seine Chance: Statt nur Rohware zu verkaufen, bereitet er daraus fertige Mahlzeiten, die er in Aluschalen verpackt und tiefgefroren verkauft. »TV-Dinner« heißen diese Menüs in den USA; Düster-

berg ist der Erste, der sie nach Deutschland bringt. 1958 gründet er seine Fabrik, bald laufen 50.000 Mahlzeiten pro Tag vom Band. Zehn Jahre später stößt er bei einem Unternehmerkollegen in den USA auf Catering, die vorbereitete Verpflegung für große Personenzahlen auf Bestellung. Auch dieses Geschäft bringt er als Pionier nach Deutschland. Kurz danach erfindet er tiefgekühlte Bringmenüs für zu Hause lebende Senioren und prägt damit wieder einen neuen Markt: Essen auf Rädern. 1976 holt er seinen Sohn ins Unternehmen; nach 24 Jahren an der Firmenspitze gibt er die Geschäftsführung an die nächste Generation weiter. Der Gründer wechselt 1982 in den Aufsichtsratsvorsitz. Heute erwirtschaftet Apetito einen Umsatz von 749 Mio. Euro und beschäftigt 9.000 Mitarbeiter. Die operative Führung liegt in den Händen von familienfremden Managern. Tiefkühl-Pionier Karl Düsterberg starb im Juli im Alter von 97 Jahren.

BAHLEN: HERMANN BAHLEN MIT 86 JAHREN VERSTORBEN

Im Jahr 1956 kommt Hermann Bahlen ins Familienunternehmen, zunächst als Leiter der Keksfabrik in Barsinghausen. Drei Jahre später stirbt sein Vater, der Sohn nimmt seinen Platz als Geschäftsführer ein. Zuvor hatte der Krieg seinen Weg ins Unternehmen gekreuzt: Mit 17 Jahren muss er die Schule verlassen, wird 1944 Luftwaffenhelfer bei der Marine. Zwei Jahre nach Kriegsende kann er Maschinenbau studieren, an der TU Hannover und der Northwestern University nahe Chicago.

Günther Fielmann (links),
Walter Seidensticker (rechts)



In der Bahlsen-Chefetage wird er Leiter der Produktion, arbeitet Seite an Seite zunächst mit seinen beiden Onkeln, wird später Sprecher der Geschäftsführung. Um diese Zeit ist die Firma Bahlsen bereits Marktführer für Dauerbackwaren. In den 1990er Jahren kommt es zwischen Hermann Bahlsen und seinen beiden Cousins, die das Unternehmen inzwischen mit ihm führen, zu einem längeren Streit. Die drei verständigen sich daraufhin auf getrennte Wirkungskreise. 1996 scheidet Hermann Bahlsen aus dem Familienunternehmen aus, nach vier Jahrzehnten an der Spitze. Er erhält Auslandsbeteiligungen und Immobilien. Die Süßwaren-Sparte (»Bahlsen«) geht an Werner Bahlsen, die salzigen Snacks (»Lorenz Snack World«) an Lorenz Bahlsen. Der Unternehmer engagierte sich in zahlreichen Ehrenämtern in Verbänden in Deutschland und Europa. Hermann Bahlsen starb im Juni im Alter von 86 Jahren.

FIELMANN: DER OPTIKER-KÖNIG FEIERT 75. GEBURTSTAG

Er ist ein schöpferischer Zerstörer, Erfinder der »Brille zum Nulltarif«: Mit Regelbrüchen wurde Günther Fielmann zum Marktführer. Am Anfang seines Weges steht die Optikerlehre, auf Geheiß des Vaters. Sieben Jahre sammelt er Erfahrung als Angestellter großer Optik-Unternehmen, 1972 gründet er in Cuxhaven seinen ersten Optikerladen. Dann rollt er den Markt auf: Er befreit das Wort »Kassenbrille« von seinem Stigma, bietet 90 verschiedene modische, teils sogar in Italien gefertigte Modelle – ohne Zuzahlung! Das bringt einen so großen Zulauf an Kunden, dass er in rascher Folge neue Filialen gründet. Er kauft Brillen in großen Mengen ein, fertigt selbst, verzichtet auf Marge, um die Preise niedrig zu halten. Die vielen kleinen Betriebe erfreut das nicht. »Augenoptiker

mögen zwei Dinge nicht: Menschen, die gut sehen. Und Günther Fielmann«, schreibt das Wallstreet Journal anerkennend. Um die Preise niedrig zu halten, ließ er die Aufträge seiner Kunden nach Minsk fliegen. Dort wurden Gestell und Gläser in seiner Niedrigkostenfabrik montiert. Zur Finanzierung der Expansion brachte er sein Unternehmen 1994 an die Börse, behielt 71 Prozent des Kapitals. Fast alle seiner damals 10.000 Mitarbeiter wurden Mitaktionäre. Heute erwirtschaftet die Fielmann AG einen Umsatz von 1,3 Mrd. Euro (679 Läden, 16.000 Mitarbeiter). Viele Jahre war Fielmann der größte Augenoptik-Dienstleister Europas. Seine zweite Karriere trat er als Bio-Landwirt (Produktmarke: Hof Lütjensee) und Artenschützer an. Auf mehreren Landgütern züchtet er Nutztier-Rassen, die vom Aussterben bedroht sind. Als Statement für den Naturschutz lässt er jedes Jahr für jeden Mitarbeiter einen Baum pflanzen. Zusammengekommen umfasst der Fielmann-Wald inzwischen weit mehr als eine Million Bäume. Fielmanns Sohn Marc (25) arbeitet seit drei Jahren im Unternehmen. Mitte September feiert Günther Fielmann, nach wie vor Vorstandschef, seinen 75. Geburtstag.

SEIDENSTICKER: WALTER SEIDENSTICKER 85 JAHRE

Die Firma ist fast ein Jahrhundert alt, nur zwei Firmenchefs decken große Teile dieser Spanne ab: Der Vater gründete das Geschäft und führte es 50 Jahre. Walter Seidensticker, der Sohn, stand ihm kaum nach, er stand 35 Jahre an der Firmenspitze. Rückblick: Nach der mittleren Reife absolviert Walter Seidensticker eine kaufmännische Lehre. Anschließend geht er, wie viele andere Unternehmensöhne der Wirtschaftswunderzeit, in die USA. In 25 Unternehmen der Bekleidungsindustrie absolviert der junge Seidensticker Praktika, gewinnt umfassende Erfahrung. Mit 26 Jahren tritt er ins Familienunternehmen ein, wird technischer Gesamtleiter. Im Jahr 1969 stirbt Walter Seidensticker sen., Walter junior übernimmt gemeinsam mit seinem Bruder Gerd die Leitung der Firma. Als Pioniere der Branche bauen beide die Hemdenfertigung in Fernost auf, perfektionieren Hemden aus bügelfreien Stoffen und machen die gestickte schwarze Rose zum Signet der Erfolgsmarke der 1960er und 1970er Jahre. Im Jahr 2004 geben die Geschwister die operative Führung des Geschäfts an ihre Söhne Gerd Oliver und Frank Seidensticker weiter. Seither wirkt Walter Seidensticker als strategischer Berater seines Unternehmens. Zahlreiche Ehrungen und Ehrenämter prägen seinen Berufsweg, als Privatmann leistet er sich ein ungewöhnliches Hobby: In den 1970er Jahren kauft der Bielefelder Unternehmer die Schnellzugdampflokomotive 01 150 und rettet sie so vor der Verschrottung. Noch heute unterhält er mehrere betriebsfähige Schmalspurdampflokomotiven. Anfang Juli feierte Walter Seidensticker seinen 85. Geburtstag.

Charles Graf von Faber-Castell (links),
Gerhard Weber (rechts)



FABER-CASTELL: DER PATRIARCH ÄUSSERT SICH ZUR NACHFOLGE

Das Thema Nachfolge gewinnt langsam an Gewicht: Anton Graf von Faber-Castell, seit dem Jahr 1978 Alleingeschäftsführer des traditionsreichen Bunt- und Bleistifte-Herstellers, spricht neuerdings über den Übergang der Führung auf die neunte Generation, repräsentiert durch seinen Sohn Charles, Jahrgang 1980. Dieser ist seit Oktober letzten Jahres im Unternehmen tätig, sein derzeitiger Arbeitsbereich ist das Marketing für die Schweiz. Zuvor arbeitete er als Investmentbanker in New York und bei der Unternehmensberatung Roland Berger. Charles habe sich für die Aufgaben im Unternehmen bestens qualifiziert, sagte Anton Graf von Faber-Castell kürzlich in einem Zeitungsinterview. Ob ihn der Sohn dereinst beerben werde, entscheide der Aufsichtsrat. Seine drei Töchter allerdings seien noch zu jung, um sie in Überlegungen zur Nachfolge einzubeziehen. Er schlosse sie aber nicht aus. »Eignungen und Fähigkeiten müssen aber zu den Positionen passen, die es zu besetzen gilt«, so der Unternehmer. »Für Familienmitglieder gilt dieselbe Messlatte wie für externe Mitarbeiter.«

Pläne zum Aufgeben hat der lebensfrohe Unternehmer bislang nicht. Im Alter von 92 Jahren, scherzte Anton Graf von Faber-Castell, werde er seinen Einsatz auf eine halbe Stelle reduzieren. Heute ist er 72 Jahre alt. Das Unternehmen beschäftigt weltweit 7.500 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von 590 Millionen Euro.

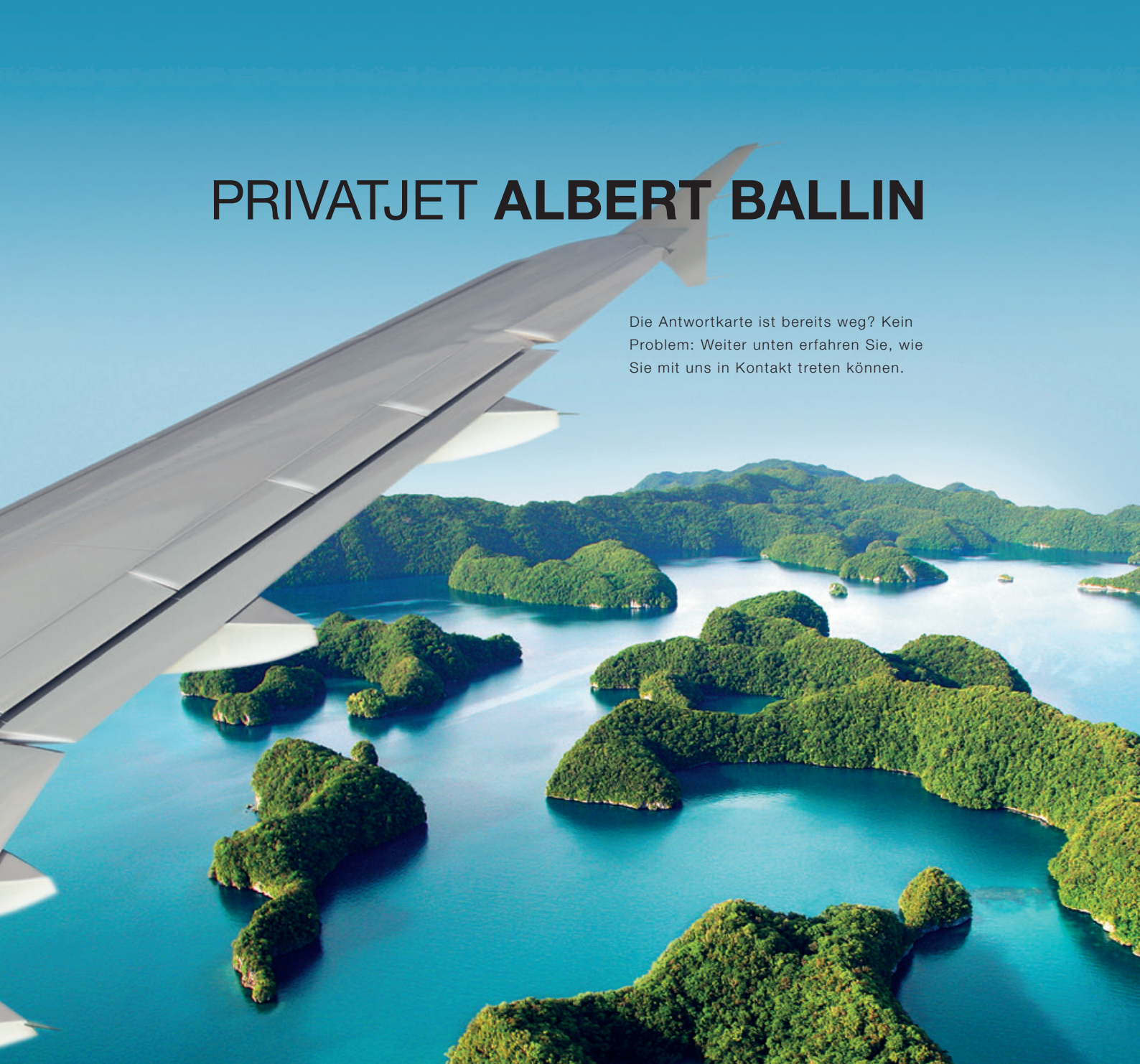
LIDL & SCHWARZ: DIETER SCHWARZ WIRD 75 JAHRE

Vom Fruchtgroßhändler zum Multimilliardär: 1959 tritt Dieter Schwarz in die Firma seines Vaters ein, zunächst als Lehrling. Nach dem Abschluss wird er Prokurist, arbeitet 20 Jahre Seite an Seite mit dem Vater. Im Jahr 1973 eröffnen beide in Ludwigshafen ihren ersten Discountladen unter der Marke Lidl. Der Fruchtgroßhandel wird an die Metro verkauft. Nach dem Tod des Vaters leitet Dieter Schwarz eine beispiellose Expansion ein, die bis heute andauert. Neben dem Großflächen-Einzelhandel (»Kaufland«) wird Lidl die stärkste Marke im Reich des Einzelhändlers, seit 1989 ist sie auch im Ausland vertreten. Inzwischen betreibt Lidl weltweit 9.850 Filialen. Die Expansion des Geschäfts wird durch den aggressiv geführten Kampf mit dem Marktführer Aldi angeheizt. Weltweit erwirtschaftet Lidl 54 Mrd. Euro Umsatz. Aldi hat ebenso viele Filialen, liegt aber beim Umsatz 3 Mrd. über Lidl. Der Herausforderer beschäftigt weltweit 175.000 Mitarbeiter – 40.000 mehr als Aldi. Vor zehn Jahren zog sich Dieter Schwarz aus der Führung zurück, seither stehen angestellte Manager an der Spitze. Sein Einsatz brachte dem Unternehmer einen Platz auf der Liste der fünf reichsten Deutschen ein. Über das Leben des »geheimnisvollsten Unternehmers Deutschlands« (Süddeutsche Zeitung) ist außerhalb des Unternehmens kaum etwas bekannt. In seiner Heimat in der Region Heilbronn-Neckarsulm wird Schwarz als Mäzen geschätzt. So fördert seine Stiftung Kindergärten, Weiterbildung und Kultur in der Region. Überdies schuf die Stiftung den Bildungscampus Heilbronn, der unter anderem eine von Schwarz maßgeblich finanzierte private Hochschule beherbergt. Im September begeht der Vater zweier Töchter seinen 75. Geburtstag.

GERRY WEBER: GERHARD WEBER REGELT NACHFOLGE

Der Sohn wird es nicht, vorerst. Gerhard Weber hatte vor 41 Jahren den heutigen Modekonzern Gerry Weber gegründet. Jetzt ist er 73 Jahre alt und wird sich aus der operativen Führung zurückziehen. Im November soll er, so der Plan, in den Aufsichtsrat wechseln. Es war erwartet worden, dass sein Sohn Ralf Nachfolger im Amt des Firmenchefs wird. Aber statt seiner soll der bisherige Finanzvorstand David Frink, der nicht der Familie angehört, den Vorstandsvorsitz übernehmen. Ralf Weber (50) wird weiter als einfaches Vorstandsmitglied arbeiten, er gehört dem Gremium seit 2013 an. »Es muss sich jeder erst einmal bewähren, das gilt auch für meinen Sohn«, kommentierte der Senior den Vorgang in einem Zeitungsinterview. Ralf Weber ist studierter Betriebswirt und begeisterter Tennisspieler, arbeitete drei Jahre als Manager von Nicolas Kiefer und ist Initiator des bekannten Tennis-Events Gerry Weber Open, das auf einer firmeneigenen, hochklassigen Tennisanlage (»Gerry Weber World«) durchgeführt wird.

Bekanntheit erlangte der Markenhersteller für Damenoberbekleidung, als Gerhard Weber begann, eine damals 17-jährige Tennisspielerin zu sponsern: Steffi Graf. Unter Designern galten die Entwürfe für deren Outfit als bieder, aber der kometenhafte Erfolg von Steffi Graf machte auch ihren Ausstatter populär. Heute erwirtschaftet die Gerry Weber AG mit Sitz in Halle/Westfalen bei stark wachsendem Geschäft einen Umsatz von 852 Mio. Euro und beschäftigt 4.700 Mitarbeiter.



PRIVATJET ALBERT BALLIN

Die Antwortkarte ist bereits weg? Kein Problem: Weiter unten erfahren Sie, wie Sie mit uns in Kontakt treten können.

IHR EXKLUSIVER HÖHENFLUG IM PRIVATJET

Unser Privatjet ALBERT BALLIN steuert für Sie die schönsten und spannendsten Orte der Erde an und lässt dabei auf außergewöhnlichen Routen alles Bekannte weit hinter sich. Im Norden Europas verzaubern magische Eislandschaften. Die Weiten der Mongolei ermöglichen authentische Eindrücke uralter Traditionen, und ein Besuch in Tibet, dem legendären „Dach der Welt“, krönt großartige Entdeckungen in China und Indien.

Im kleinen Kreis von nur 40 Gästen genießen Sie in jedem Moment Ihrer Reise höchsten Komfort sowie einen perfekten Rundum-Service. Exklusive Events schenken Ihnen Einblicke, wie sie nur den wenigsten vorbehalten sind, und wo immer Sie landen, warten Hotels der Extraklasse auf Sie. Kommen Sie an Bord des Privatjets ALBERT BALLIN, und heben Sie ab zu einem ultimativen Reiseerlebnis.

Mehr im Reisebüro • oder 0800 2255556 (gebührenfrei) • www.hl-privatjet.de



Hapag-Lloyd
Kreuzfahrten

Anlagen streuen sichert das Vermögen

Die Eigentümer von Märklin hofften und bangten. Sie versuchten, das zunehmend marode Geschäft zu retten. Fokussierung sollte es bringen: Modelleisenbahn ja, aber nur noch hochwertige Produkte zu hohen Preisen, für Sammler. Aber Zielgruppe und Umsätze schrumpften, die Familie musste das Werk von Generationen schließlich an einen Finanzinvestor verkaufen. Als Erlös brachte der Verkauf weit weniger ein, als das Unternehmen noch zehn Jahre zuvor wert war.

Um dieses Risiko des langsamen Schrumpfens eines Vermögens zu vermeiden, wenden Unternehmerfamilien eine einfache Regel an: Mit steigendem Alter des Unternehmens und wachsender Zahl der Gesellschafter wird die Zahl der Beteiligungen erhöht. Familien investieren ihr Vermögen bevorzugt in Unternehmen, deren Geschäfte nichts miteinander zu tun haben. Diese Nullsynergie ist gewollt, wie eine Studie der Universität St. Gallen feststellte. Beginnend mit dem Übergang von der zweiten auf die dritte Generation ist dieses Muster häufig.

Die Familie Quandt verhielt sich gemäß dieser Regel. Aus dem Textilgeschäft, das Quelle der ersten Erfolge nach der Gründung im Jahr 1883 war, zog sich die Familie alsbald zurück. Ab den 1920er Jahren wurden Beteiligungen an verschiedenen Industrieunternehmen aufgebaut, ab den 1960er Jahren zog die Familie weiter. Sie investierte in die Hightech-Industrien der Wirtschaftswunderzeit: Auto (BMW, Daimler) sowie Industriemaschinen und Roboter (IWKA). Die heutigen Entscheider in der Familie, Susanne Klatten und Stefan Quandt, haben diese Strategie bis in die Jetztzeit geführt.

»Die Entwicklung ist geprägt von sehr aktivem Kauf, aber auch Verkauf unternehmerischer Beteiligungen«, vermerken Thomas Zellweger und Nadine Kammerlander, Autoren der Studie und Forscher an der Universität St. Gallen. »Im Laufe der Zeit wird das Beteiligungsportfolio immer wieder konsolidiert.« Sie untersuchten das Verhalten von Unternehmerfamilien, die entweder durch rasches Wachstum oder durch über Generationen erfolgreiche Aktivitäten zu sehr großen Vermögen gelangt sind. Erhebungsgrundlage war die Gruppe der 100 reichsten Unternehmerfamilien in Deutschland.

Auffällig sind die Gemeinsamkeiten, die die Autoren bei den erfolgreichen Familien entdeckten. So haben die meisten ein dominierendes Investment, die Familie Quandt etwa die Beteiligung an BMW (85 Prozent des Familienvermögens für 46 Prozent der BMW-Anteile).

Das typische Investment in nur ein Unternehmen, das bei Inhabern aus dem kleineren Mittelstand anzutreffen ist, spielt bei den vermögenden Familien mit altem Geld (3. Generation und höher) keine Rolle mehr.

Hier wird eher das Muster »säen, hegen, ernten, abstoßen« angewandt. Es gibt eine Vielzahl von Beteiligungen, mit einigen davon wird groß verdient, andere sind Hoffnungen auf den großen Verdienst von morgen. So ist die typische Unternehmerfamilie aus den Top 100 an 75 Unternehmen beteiligt. Stets wird die Regel »einmal groß, vielfach klein« praktiziert: Im Schnitt stecken zwei Drittel des Vermögens in einem einzigen Unternehmen, das allerdings nur 45 Prozent des gesamten von der Familie erzielten Umsatzes einbringt. In den vielen kleinen Beteiligungen, bei den Hoffnungsträgern, wird pro angelegtem Euro fast doppelt so viel Umsatz erzielt wie im Stammgeschäft.

Welche komplexe, fordernde Aufgabe die Verantwortung für ein großes Vermögen ist, zeigt der Blick auf die Anlageergebnisse. Ausgangspunkt ist der addierte Wert aller Firmenanteile der 100 reichsten Familien. Hätte ein Investor im Jahr 2001 eine Aktie am Kapital der 100 reichsten Familien erworben, hätte er bis 2012 eine kräftige Kurssteigerung erlebt – allerdings nur nominal. Abzüglich Inflation blieb kaum mehr als der Werterhalt: Der Kurs dieser Aktie stieg in elf Jahren gerade einmal um 5 Prozent! Die Erfolgreichsten jedoch lagen deutlich darüber: Die Familien Jacobs, Herz, Reimann, Kühne und Hopp konnten ihr Vermögen in den elf Jahren um jeweils 3 Mrd. Euro und mehr steigern. Die größten Vermögensverluste erlitten Familien, deren Vermögen in Medien – insbesondere Printmedienunternehmen – gebunden ist.

**Studie von Thomas Zellweger und Nadine Kammerlander,
»Family Business Groups in Deutschland«
(60 Seiten, Center for Family Business der Universität St. Gallen),
Bezug gratis: tinyurl.com/Studie-Vermoeegen**

Wie Inhaber Verantwortung leben



DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU

Gute Produkte, ein makelloses Image, stolze Mitarbeiter, eine ordentliche Rendite – das wollen alle Unternehmen, ganz gleich, ob es sich um Familienunternehmen oder Konzerne handelt. Bei vielen anderen Werten allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede, wie eine Studie der Stiftung Familienunternehmen ermittelte.

So nehmen Familienunternehmer ihre Verantwortung viel wichtiger als Manager in Konzernen. 60 Prozent der Inhaber sagen, sie würden sich stark sozial engagieren. Auf der Seite der Nicht-Familienunternehmen sagen das nur 44 Prozent der Befragten. Derselbe starke Bezug zu einer verantwortlichen Rolle zeigt sich beim Thema Arbeit: 92 Prozent der Familienunternehmer halten es für wichtig, Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz zu bieten. Bei den Nicht-Familienunternehmen waren es nur 77 Prozent.

Auch bei den direkten wirtschaftlichen Zielen zeigen sich Kontraste. »Unabhängigkeit sichern« sehen 62 Prozent der Familienunternehmer als äußerst wichtiges Ziel. In Konzernen aber wird diese Einstellung nur in 30 Prozent der Fälle gepflegt. Das Ziel »langfristiges Überleben sichern« wird in inhabergeführten Unternehmen ebenfalls höher gewichtet als bei anonymen Großunternehmen. Dazu passt, dass Eigentümer-Unternehmer ein viel persönlicheres Erleben von Risiko haben. »Die Gefahr, einen Teil des Unternehmensvermögens zu verlieren, belastet mich stark«, dieser Aussage stimmten 44 Prozent der Familienunternehmer zu – aber nur 31 Prozent der angestellten Vorstände und Geschäftsführer.

Schutz des Vermögens hat denn auch einen besonderen Stellenwert für Inhaber. Konfiskatorische Eingriffe des Staates lehnen sie ab, 58 Prozent finden die Vermögensteuer unangemessen. In den Konzernen wird diese Auffassung nur von 46 Prozent der Befragten geteilt. Den Beitrag zum Gemeinwesen stellt allerdings keiner infrage – hier zeigt sich über alle Unternehmenstypen hinweg eine hohe Bereitschaft zur Verantwortung. 90 Prozent sagen, dass es wichtig ist, Steuern zu zahlen, damit der Staat handlungsfähig ist. Dieselbe hohe Zustimmung bekommt die Aussage, dass Steuern zahlen eine moralische Pflicht sei.

Stiftung Familienunternehmen (Hg.), »Soziales Wesen oder kalter Zahlenmensch? Ein empirischer Vergleich der Einstellungen von Unternehmenslenkern zu Steuern, Standort und Mitarbeitern« (155 Seiten), Bezug gratis als Download unter tinyurl.com/Zahlenmensch

10 Jahre Governance Kodex – Garant für Stabilität in Familienunternehmen

Familienunternehmen werden nicht zu Unrecht als »Rückgrat« der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Ihre Produkte und Dienstleistungen zeichnen sich durch hohe Qualität und Innovation aus. Die Bedeutung der Familienunternehmen für den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt ist unbestritten. Es liegt daher im Interesse aller, die Existenz von Familienunternehmen dauerhaft zu sichern. Das Überleben und der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen hängen dabei nicht nur von den richtigen (politischen) Rahmenbedingungen ab. Auch in den Familienunternehmen selbst muss es klare Strukturen geben. Als Basis sollte es im Unternehmen und in der Familie einen Grundkonsens darüber geben, welchen Umgang man mit den Mitarbeitern pflegt, welche Verantwortung der Unternehmer gegenüber der Gesellschaft hat und welche Handlungsmaximen die Familie leiten. Diese gelebte Basis kann schon viel an Zündstoff binden und etwaigen künftigen Konflikten vorbeugen. Aus diesem Grund wurde vor zehn Jahren eigens ein Governance-Kodex für Familienunternehmen entwickelt, der den Unternehmen als Leitfaden dienen und ihnen Stabilität verleihen soll. Der Kodex ist Grundgerüst und Garant zugleich, dass die Familienunternehmen auch künftig nichts von ihrer Bedeutung für unsere Wirtschaft verlieren.

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

Fremdmanager einsetzen – Familieneinfluss absichern

Wird ein Unternehmen durch familienfremdes Management geführt, gibt es viele Wege, den Einfluss der Familie auf das Geschäft zu sichern. Eine Studie der Universität Witten/Herdecke hat zum ersten Mal offengelegt, welche Wege Inhaberfamilien hier beschreiten. Einige davon bringen Risiken und Nebenwirkungen mit sich, die Inhaberfamilien kennen sollten.

Oft praktiziert ist die informelle Führerschaft. Hier agiert ein Fremdmanagement nach außen hin mit hohen Freiheitsgraden. Das Familienmitglied im Leitungsteam ist formell nur Primus inter Pares oder es gibt einen »aktiven Beiratsvorsitzenden«, wie er oft genannt wird, der aus dem Kreis der Familie kommt. Diese Figur hat, ohne dass es nach außen hin sichtbar ist, zu allen wichtigen Themen das Sagen. Dass es einen familienfremden CEO gibt, ist kein Widerspruch zu dieser Art der Verfassung.

Organisatorisch abgebildet wird das dadurch, dass das Familienmitglied im Leitungsteam nach *innen* eine Sprecherfunktion hat, die auch mit einem Vetorecht ausgestattet werden kann. Noch stärker bindend ist ein Entscheidungsrecht in maßgeblichen Themen für das Familienmitglied. Überdies kann auch ein Beiratsvorsitzender aus der Familie mit einem Vetorecht gegenüber der familienfremden Geschäftsführung ausgestattet werden. Das ist gut für den Familieneinfluss, aber solche Optionen dürfen nicht überreizt werden. Werden von der Geschäftsführung getroffene Entscheidungen häufig per Veto zurückgerufen, brennt das die Fremdmanager aus. Frust an der Spitze ist die Folge.

Aber auch ohne formelle, schriftlich niedergelegte Regeln lässt sich die dominierende Stellung der Familie sichern. Das erfolgt durch Verhaltensweisen und Routinen im Alltag, die keinen Zweifel daran lassen, worum es der Inhaberfamilie geht. Hier ist Symbolik entscheidend: Durch Präsenz und gut überlegte Auftritte von Familienmitgliedern und eine Rhetorik, die der Familie wichtige Kernsätze prägt, wird Einfluss ausgeübt. Dieser kann so gesteuert werden, dass Familienmitglieder bei wichtigen Entscheidungen das letzte Wort haben. Auch hier kommt es darauf an, dass diese Einflussnahme nicht zu hoch dosiert wird. Erlangen die Fremdmanager den Eindruck, dass die Familie ihren Spielraum zu eng bemisst, würgt das jede konstruktive Diskussion ab, wichtige Entscheidungen werden gleich zum Mehrheitsgesellschaftler durchgewinkt: »Bitte entscheiden Sie das!«

Auch Langzeit-Teststrecken für angehende Fremdmanager sichern der Familie ihren Einfluss. Das Unternehmen lenkt chancenreiche

Nachwuchsteile in Karrierewege, die zehn, fünfzehn Jahre dauern. Der Familienfremde wird beobachtet und bekommt immer anspruchsvollere Bewährungsaufgaben. Bei deren Bewertung am wichtigsten sind die Dimensionen »Erfolg« und »Familienkompatibilität«. Nur wer hier besteht, hat es verdient, in die Geschäftsführung aufzusteigen – und wird sich dort als treuer Wahrer der Interessen der Familie erweisen.

Formell wird das häufig dadurch ergänzt, dass Vertretungsrechte abgestuft werden: Der Eigentümer gewährt sich selbst das Alleinvertretungsrecht, wohingegen die Fremdmanager meist nur ein Gesamtvertretungsrecht bekommen. »Sie dürfen das Unternehmen nur gemeinsam mit einem weiteren Geschäftsführer oder Prokuristen vertreten«, beschreibt Studienautor Sven Cravotta eine häufig gewählte Gestaltung.

Steht kein interner Manager aus der Linie als familienfremder zur Verfügung, wenden sich Familienunternehmen auch dem externen Arbeitsmarkt zu. Dann allerdings wird bewusst auf Passung zum Familienunternehmen geachtet: Der von außen kommende Geschäftsführer darf kein Super-Ego haben, muss den Vorrang der Familie akzeptieren, soll mit flachen Hierarchien und Macher-Kultur vertraut sein. Dieser Typus findet sich am ehesten auf den Führungsetagen anderer mittelständischer und Familienunternehmen. Führungskräfte aus Großkonzernen kommen nur dann infrage, wenn diese selbst aus einer Unternehmerfamilie kommen – und mit deren Denkweise vertraut sind.

Sven Cravotta, »Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen« (Buch, 169 Seiten, V&R Unipress, 34,99 Euro). Der Autor befragte Eigentümer von Unternehmen, die mindestens 100 Jahre alt sind. Die Studie enthält eine Fülle von nützlichen Auszügen aus den Interviews (anonymisiert).

» SEMINARHINWEIS

Fremdmanagement im Familienunternehmen

Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren, damit familienfremdes Management funktioniert, am 11. Februar 2015 in Düsseldorf

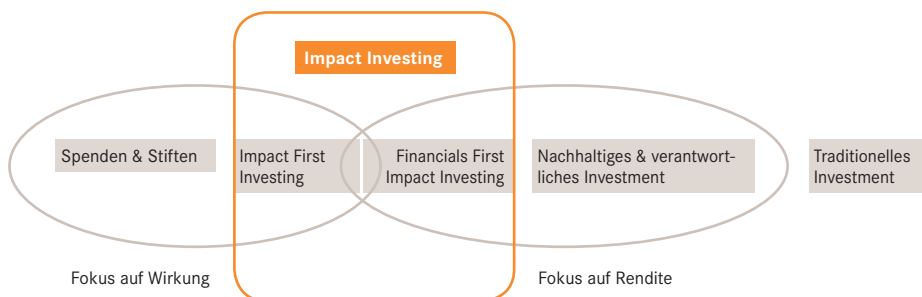
Informationen und Vorreservierung über info@intes-akademie.de oder Telefon 0228/36780-61

VON ANDREAS ZITTLAU

Erfolgsgeschichte Impact Investing?



Die Einordnung von Impact Investing in Ihre Vermögensstrategie



Unternehmerfamilien waren immer schon Vorreiter beim verantwortungsvollen Umgang mit ihrem Vermögen, sei es im Bereich der Philanthropie, sei es im Segment des nachhaltigen Investierens. In jüngster Zeit ist ein zusätzlicher Weg in den Fokus gerückt: Impact Investing. Gemeint ist die Fremd- oder Eigenkapitalvergabe an Social Entrepreneurs. Diese Sozialunternehmer haben ein wirtschaftlich tragfähiges Geschäftsmodell, mit dem sie zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen können. Und brauchen zur Umsetzung und Multiplikation entsprechende Mittel.

Viele Stimmen zu diesem Thema lassen Impact Investing fast schon erscheinen wie die eierlegende Wollmilchsau. Die Welt verbessern und dabei Geld verdienen. Das klingt zu gut, um wahr zu sein. Und ist es leider oft auch. Eine zu unkritische Herangehensweise an Impact Investing birgt jedenfalls hohes Enttäuschungspotenzial für alle Beteiligten.

Um dem vorzubeugen, ist ein systematischer Investmentprozess notwendig: Zunächst sollte sich die Unternehmerfamilie das notwendige Grundlagenwissen aneignen, um die Besonderheiten des neuen Betätigungsfeldes zu verstehen. Deshalb ist es ratsam, schon lange

vor dem eigentlichen Investment in Netzwerken wie z. B. Ashoka aktiv zu werden und Kontakte zu knüpfen.

Parallel hierzu sollte eine kritische Bestandsaufnahme der bisherigen philanthropischen Aktivitäten der Familie stattfinden. Bringt das Spenden und Stiften den erhofften Effekt, oder ist hier die Aktivität wesentlich größer als die Wirkung?

Mit den gesammelten Erkenntnissen geht es dann an die Einbettung einer Impact-Investing-Strategie in das Gesamtvermögen. Der zentrale Knackpunkt ist dabei, was genau die Familie erreichen will. Denn Impact Investing findet immer im Spannungsfeld zwischen erzielbarer Wirkung und finanzieller Rendite statt. Ein permanenter Zielkonflikt, der nicht »optimal« aufzulösen ist. Scheut die Familie sich bei einem Investment vor einer klaren Richtungsentscheidung, sitzt sie – um mit den Worten von Unternehmensstrategie-Papst Michael Porter zu sprechen – strategisch zwischen den Stühlen.

Deshalb sollte sich die Unternehmerfamilie klar für einen Stuhl entscheiden: Entweder Impact First Investing, was dann die bessere Alternative zu Spenden und Stiften sein

kann. Oder Financials First Impact Investing als sinnvolle Weiterentwicklung des nachhaltigen Investierens. Eine mögliche Kompromisslösung wäre, ein gemischtes Portfolio aus mehreren Impact-First- und Financials-First-Investments aufzubauen.

Nun folgt die Verschriftlichung der Anlageleitlinien. Darin wird festgelegt, welche laufende Rendite erwartet wird, ob bloßer Kapitalerhalt reicht oder ein späterer Exit mit Gewinn das Ziel ist. Zudem wird definiert, welche Segmente für eine Investition infrage kommen und welche Ausschlusskriterien gelten sollen.

Und dann geht es um die konkrete Umsetzung: Hier wird geklärt, wer aus der Familie im Investmentprozess eine aktive Rolle übernehmen möchte bzw. kann und woher die Beteiligungsmöglichkeiten kommen sollen. Auch wird bestimmt, ob das eigene Family Office die Angebote prüfen soll oder ob die Einschaltung spezialisierter Berater erfolgt.

Schließlich muss die laufende Betreuung der Investments geregelt werden. Hierzu sollte ein sozialunternehmerverträgliches Reporting aufgesetzt werden. Und es muss entschieden werden, ob ein Familienmitglied als Beirat oder als Coach tätig wird. Vorsicht hierbei nur vor einer »Ich weiß, wie es geht«-Haltung; Zuhören ist angesagt.

Unsere Erfahrung zeigt, dass mit diesem systematischen Ansatz Impact Investing in der Tat das Zeug zu einer Erfolgsgeschichte für alle Beteiligten hat.

Andreas Zittlau ist Geschäftsführender Gesellschafter der PRIVACON Family Office GmbH, ein Partnerunternehmen der INTES.

Kontakt: andreas.zittlau@privacon.de

DOMINIK VON AU IM GESPRÄCH MIT THOMAS HOYER



Sichtbar sein und verantwortlich handeln

Ein Familienunternehmen im ländlichen Raum steht immer im Rampenlicht. Es prägt nicht nur die Wirtschaft, sondern auch das Leben am Ort. Thomas Hoyer (30), Nachfolger in der vierten Generation bei Hoyer Energie, sprach mit Dominik von Au, Geschäftsführer der INTES Akademie, über Verantwortung, Vorbild und Vertrauen.

SEIT VIEREINHALB JAHREN SIND SIE MITGLIED DER GESCHÄFTSFÜHRUNG. WELCHE SCHRITTE SIND IHREM EINSTIEG VORAUSGEGANGEN, WIE HAT SICH IHR VERHÄLTNISS ZUM VÄTERLICHEN UNTERNEHMEN ENTWICKELT?

Thomas Hoyer: Das Unternehmen war immer da. Als ich Kind war, hat die Familie ihre Wohnung direkt über den Räumen des Betriebs gehabt. Das prägt. Für mich war es ganz normal, dass ich zum Spielen auch mal ins Büro kam. Als ich größer wurde, bin ich mit meinen Freunden über die Fässer im Hof geklettert. Oft habe ich im Betrieb mitgeholfen, nach der Schule Gas und Öl abgefüllt.

GAB ES AUF DEM WEG IN DIE VERANTWORTUNG EINE BEWUSSTE ENTSCHEIDUNG FÜR DEN SCHRITT INS FAMILIENUNTERNEHMEN?

Nein. Solange ich zurückdenken kann, war mir immer klar: Mein Weg führt in die Firma. Ich habe das nie infrage gestellt. Nach dem Abitur habe ich eine Lehre als Groß- und Außenhandelskaufmann bei Chevron-Texaco begonnen, arbeitete anderthalb Jahre in den USA, hinzu kamen Praktika und Ferienjobs in anderen Unternehmen. Danach folgte der Eintritt in die Firma Hoyer. Mit 23 Jahren wurde ich hier Niederlassungsleiter in Bremen, habe eigenverantwortlich ein Geschäft mit zehn Mitarbeitern geführt und ausgebaut. Das war meine Bewährungsprobe.

IHR VATER IST JETZT 59 JAHRE. DAS IST NOCH NICHT DAS TYPISCHE ALTER FÜR EINEN RÜCKZUG AUS DEM UNTERNEHMEN. WIE TEILEN SIE SICH DIE VERANTWORTUNG?

Zunächst eine Anmerkung: Die Führung von Hoyer ist breit aufgestellt, wir leben geteilte Verantwortung. Die Geschäftsleitung hat sechs Mitglieder, überdies tragen 12 Prokuristen Verantwortung. Zu diesem Kreis gehört auch mein jüngerer Bruder Markus. Mein Vater Heinz-Wilhelm Hoyer und ich arbeiten auf Zuruf, unsere Büros liegen nebeneinander, die Türe steht immer offen.

MANCHE UNTERNEHMEN WERDEN VON EINEM PATRIARCHEN ALLEIN GEFÜHRT. HOYER NICHT. WARUM?

Klar ist Hoyer ein Familienunternehmen, dazu bekennen wir uns. Aber die Mitarbeiter sind die tragende Kraft. Die Inhaber drängen sich nicht in den Vordergrund, wir sichern unsere Entscheidungen ab, indem wir intensive Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern führen. Wir treten als Familie bescheiden auf. Das wird hier sehr geschätzt.

DIE ZENTRALE IHRES UNTERNEHMENS IST DER LÄNDLICHE RAUM, VISSELHÖVEDE IST DER MITTELPUNKT JENES DREIECKS, DAS BREMEN, HANNOVER UND HAMBURG AUFSPANNEN. HABEN SIE ALS GROSSER ARBEITGEBER AM ORT EINE BESONDERE VERANTWORTUNG?

Sicher, wir sind sichtbar. Wir spüren deutlich, dass wir Teil des Gemeinwesens sind. Die 400 Mitarbeiter der Zentrale und ihre Familien sind uns eng verbunden. Das prägt in einer Kleinstadt mit 10.000 Einwohnern. Hier verschmelzen berufliche und private Existenzen, deshalb fördern wir am Standort die Gemeinschaft. Wir leisten mit unse-

ren Mitteln einen Beitrag, tun sehr viel für das Vereinsleben, ganz gleich, ob es sich zum Beispiel um den Schützenverein oder die Sportvereine handelt. Wir wollen ein greifbares Unternehmen sein, das einen guten Namen und einen Platz in den Köpfen der Menschen hat. Zu unserem Familienfest im Juni kamen 19.000 Gäste. Das zeigt, wie stark wir hier als Familienunternehmen verankert sind.

BEKOMMEN SIE ALS UNTERNEHMER FÜR DIESES VERANTWORTLICHE HANDELN AUCH ETWAS ZURÜCK?

Klar. Wir haben ein sehr persönliches Verhältnis zu vielen unserer Kunden. Die Menschen in unserem Umfeld begegnen uns loyal, das merken wir bei Kunden wie auch bei Mitarbeitern. Viele sind seit Jahrzehnten dabei, verbringen ihr ganzes Berufsleben bei uns und sind stolz auf das Unternehmen. Fluktuation ist bei uns kein Thema. Die Leute arbeiten gerne bei uns. Das ist eine tolle, von Vertrauen getragene Basis.

Hoyer Energie mit Hauptsitz in Visselhövede wurde im Jahr 1924 gegründet. Das Unternehmen wird heute von Familienmitgliedern der dritten und vierten Generation geführt. Der Spezialist für die Belieferung von gewerblichen Großkunden mit Diesel, Heizöl, Flüssiggas und Schmierstoffen erwirtschaftet einen Umsatz von 3,7 Mrd. Euro (inkl. Mineralölsteuer) und beschäftigt 1.300 Mitarbeiter. Hoyer betreibt bundesweit 21 Niederlassungen und 60 Verkaufsbüros.

VON KARIN MAY

Wie Nachfolger ihre Rolle finden

Sicher, die Rahmenbedingungen für Mitglieder von Unternehmerfamilien sind in weiten Teilen gesetzt, manchmal über Generationen, manchmal durch eine starke Gründerpersönlichkeit. Es gibt Strukturen, Traditionen, innerfamiliäre Themen. Aber genauso sicher ist: Aktives Selbstmanagement der Familienmitglieder ist Voraussetzung für den nachhaltigen Erhalt des Familienunternehmens in der Hand der Unternehmerfamilie. Aktives Selbstmanagement ist Teil des Professional Ownership. Was bedeutet das für jeden Einzelnen? Was kann er tun, um seinen Platz im Familienunternehmen zu finden, als Geschäftsführer oder Beirat, als Mitgesellschafter oder (Ehe-)Partner?

Erfolgreich im aktiven Selbstmanagement ist, wer im Prozess möglichst ehrlich zu sich selbst ist. Und es kann hilfreich sein, diesen Prozess professionell begleiten zu lassen. Der Prozess der Rollenfindung beginnt nach unserer Erfahrung mit der Beantwortung von vier Schlüsselfragen.

Die erste Frage lautet: Was ist mir wichtig? Wofür stehe ich, was sind meine Bedürfnisse? Nur derjenige, der seinen eigenen inneren Kompass kennt, hat eine Chance, seinen Weg zu finden. Um konkret zu werden: Wer es liebt, mit Menschen zu arbeiten, wer etwas gestalten, verändern möchte, der bringt wichtige Voraussetzungen für eine Führungsaufgabe mit. Wer herausfindet, dass Kontrolle ein wichtiges Thema für ihn/sie ist, findet seinen/ihren Platz vielleicht eher im Beirat. Und wem, wie eine (ältere!) Mandantin einmal ganz emotional herausfand, Freiheit und Unabhängigkeit das Wichtigste sind, der tut sich manchmal schwer mit einer Aufgabe in einem Familienunternehmen mit seinen Bindungen in Familie und Unternehmen.

Die zweite Frage sollte sein: Was kann ich? Hier stehen nicht nur erlernte Kompetenzen wie das BWL-Studium im Vordergrund. Kann ich komplexe Sachverhalte beherrschen? Kann ich gut Entscheidungen treffen? Bin ich ein begabter Team-Player? Kann ich mich für das Produkt des Unternehmens begeistern, wie ich das bei einem jungen Mann erlebt habe, der ganz für das »Schnitzel machen« lebt? Und kann ich wirklich auf dem Land leben, wo der Sitz des Familienunternehmens ist, mit aller Konsequenz, wie das für einen Geschäftsführer auch heute noch erforderlich sein kann? Ein anderer Gesellschafter findet heraus: Ich habe die Fähigkeit, die Familie zusammenzuhalten, in Konflikten zu deeskalieren – eine Kompetenz, die für einen Familienmanager wichtig ist.

Die dritte Frage lautet: Was kann und will ich (wie) lernen? Wo liegt mein Potenzial? Auch hier sollte das Augenmerk nicht nur auf betriebswirtschaftlichen Kenntnissen liegen. Bilanzen lesen kann – und sollte – jeder Gesellschafter lernen. Ebenso sind Grundlagen strategischer Entscheidungsprozesse vermittelbar. Diese Kompetenzen sind wichtig, um die Kontrolle im Familienunternehmen ausüben zu können. Aber kann ich lernen, Menschen zu führen, auch wenn ich eigentlich lieber der stille Beobachter bin? Und will ich das wirklich, oder macht es Sinn, eine andere Rolle im Unternehmen zu finden? Die entscheidende Frage kann auch sein: Wie kann ich neben meiner Sache eine Führungskompetenz erlernen? Welche Berufserfahrung benötige ich, bevor ich mich einer Führungsaufgabe im eigenen Unternehmen gewachsen sehe?

Erst nach Beantwortung dieser Fragen stellt sich die vierte Frage: Welche Möglichkeiten bietet das Familienunternehmen für mich? In der heutigen Wettbewerbssituation sind



Unternehmen langfristig nur erfolgreich, wenn nicht Rollen für Familienmitglieder geschaffen werden, sondern wenn ein Familienmitglied die erforderlichen Kompetenzen für einen Platz im Unternehmen mitbringt.

Im nächsten Schritt kann es Sinn machen, das gefundene Ergebnis mit den Entscheidern im Unternehmen zu besprechen. Dies mag die Geschäftsführung, die Gesellschafterversammlung, vielleicht der Beirat sein. Es kann aber auch hilfreich sein, erst einmal eine persönliche Strategie zu erarbeiten, die nächsten Schritte zu überlegen, sich vielleicht einen Mentor zu suchen, um die für die Kommunikation nach außen erforderliche Klarheit in der eigenen Sache zu erlangen.

Fazit: Die Rollenfindung im Familienunternehmen wird durch eine wertschätzend-kritische Auseinandersetzung mit sich selbst erleichtert. Dieser Prozess schafft am Ende auch die Basis dafür, seinen Platz im Kreis der Unternehmerfamilie zu behaupten.

Karin May ist Beraterin bei der INTES Beratung für Familienunternehmen.

Kontakt: k.may@intes-beratung.de

VON KLAUS SCHWEINSBERG

Anständig führen – Erfolgstugenden für verantwortliches Unternehmertum

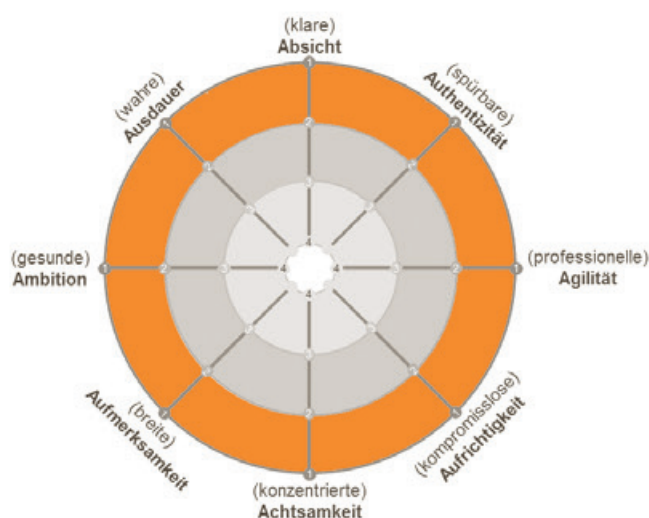
In unübersichtlichen Zeiten, in Dekaden des Umbruchs, waren es stets ähnliche Führungstugenden, die den Erfolg brachten. Egal ob in Militär, Kirche, Politik oder Wirtschaft – diese Führungstugenden gelten über die verschiedensten gesellschaftlichen Bereiche hinweg. Und sind über viele Jahrhunderte hinweg gültig. Kühne Siege errangen in Zeiten der Ungewissheit diejenigen, die ihr Sichtfeld erweiterten, in der Veränderung ihre Chance erkannten und beherzt in Führung gingen. Der Althistoriker Christian Meyer hat dafür ein schönes Bild gezeichnet: »Dann hätten also Macht zum Handeln und Ohnmacht zum Verändern nebeneinander gestanden, Macht in den Verhältnissen und Ohnmacht über die Verhältnisse.« Dieses Bild illustriert aus meiner Sicht so schlicht wie prägnant den vieldiskutierten Unterschied zwischen Management und unternehmerischer Führungsverantwortung. Für den Manager geht es um die Macht in den Verhältnissen. Für eine Führungspersönlichkeit geht es um Macht über die Verhältnisse. Für Manager geht es um die Macht zu handeln. Für den Unternehmer geht es um die Macht zu verändern. Oder wie es neulich der Gründer der DM-Märkte Götz Werner sagte: »Ein Unternehmer lässt Dinge nicht so, wie sie sind. Das unterscheidet ihn vom Manager, der sagt: Das haben wir prima gemacht, das machen wir jetzt immer so.«

Deshalb sollten sich Persönlichkeiten, die an der Spitze von (Familien-)Unternehmen stehen, insbesondere wenn das Unternehmen schon einige Jahrzehnte oder Generationen erfolgreich ist, tunlichst regelmäßig drei Fragen vorlegen: Haben wir eine klare Ausrichtung? Folgen uns die Mitarbeiter? Gelingt es uns, für Veränderung zu begeistern?

Wahre Führung genügt drei Kriterien: Sie formuliert eine Richtung, eine Vision. Sie versammelt Menschen hinter einer Idee. Und sie motiviert zu Veränderung.

In den letzten 15 Jahren durfte ich einige Führungspersönlichkeiten sowohl in der Welt der Familienunternehmen wie auch in Dax-Konzernen eng begleiten. In dieser Zeit entstand das Bild, dass es am Ende acht Tugenden sind, die in ihrem Zusammenspiel das ausmachen, was man als »anständig führen« bezeichnen könnte (Grafik links):

Ein Unternehmen braucht eine **klare Absicht**, eine kristallklare Vision. Und zwar nicht in verklausuliertem Englisch, sondern so formuliert, dass diese gut verständlich ist. Von den Führungskräften muss eine **spürbare Authentizität** ausgehen. Das schafft Vertrauen bei Mitarbeitern und Kunden. In Zeiten des Hyperwettbewerbs brauchen Unternehmen und ihre Führungspersönlichkeiten **professionelle Agilität**. Entscheidungen müssen beherzter, schneller fallen. Chancen sind flüchtig wie ein Reh; Risiken ziehen schneller auf als Gewitterstürme im Sommer. Die Öffentlichkeit fordert von der Wirtschaft – nach all den unerquicklichen Skandalen insbesondere in der Finanzindustrie – **kompromisslose Aufrichtigkeit**. Mitarbeiter und Kunden erwarten **konzentrierte Achtsamkeit**. Die gewaltigen Umwälzungen in der Welt, das Heraufziehen von Wettbewerbern aus bislang völlig unbekannten Ecken verlangen eine **breite Aufmerksamkeit**. Die ausgefeilteste Wettbewerbsbeobachtung greift nicht, wenn – wie in der Autoindustrie – der künftige Konkurrent ein Newcomer wie Google ist. Und vor allem: Es braucht wieder **gesunde Ambition** in den Chefetagen. Management-Guru Tom Peters sagte mal: »Führung = Verkauf. Punkt.« Recht hat er. Die Zeiten von Portfolio-Schiebern sind vorbei. Chefs müssen an die Front. Schließlich braucht es **wahre Ausdauer**. Schnelle Erfolge sind heute selten. Doch gerade hier sind Familienunternehmen im Vorteil. Sie wissen, dass sich Erfolge häufig erst nach Generationen einstellen.



- ausgeprägt sichtbar/vorhanden
- sichtbar/vorhanden
- nicht sichtbar/nicht vorhanden
- ausgeprägt fehlend/offenkundig nicht vorhanden

Das erste Lehrbuch zum Thema »anständig führen« ist wohl die vom Ordensgründer Benedikt von Nursia (480–547 n. Chr.) erdachte und bis heutige gültige Regula Benedicti, in der er die Führung und das



Zusammenwirken in einem Kloster regelt. Sein Werk beleuchtet beide Bedeutungen des Wortes »Anstand«: anständig im Sinne von handwerklich gekonnt und anständig im Sinne von moralisch angemessen, verantwortungsvoll.

Keine der Führungspersönlichkeiten, die ich über die Jahre kennenlernen und begleiten durfte, ist in jeder der acht Disziplinen hervorragend. Aber jede, wirklich jede Führungskraft hat mindestens ein Feld, in dem sie vorbildlich agiert. Gerade in Zeiten, wo es en vogue ist, Führungskräfte generell als »kaputte Elite« und »Nieten in Nadelstreifen« herabzusetzen, macht es Sinn, auf Persönlichkeiten in Führungsfunktionen zu blicken, die anständig führen. Nicht weil ich blauäugig glaube, dass es kein eklatantes Versagen und unanständiges Verhalten gibt, sondern weil man von den guten Beispielen mehr lernen kann als von den schlechten.

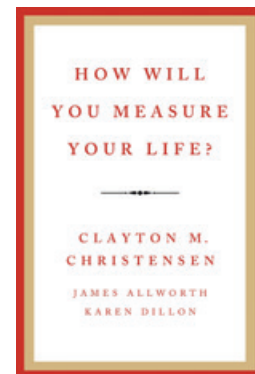
So lohnt es, wenn es darum geht, etwas über das Formulieren einer **klaren Absicht** der Verantwortlichen zu lernen, einen Blick in die Welt des Militärs zu werfen. Mir ist wohl bewusst, dass es gerade in Deutschland nach wie vor Berührungsängste in Sachen »militärische Führung« gibt. Weil hierzulande häufig noch die verfehlte Sicht vorherrscht, dass beim Kommiss ja eh nur stumpf nach Befehl und Gehorsam geführt werde. Wer das glaubt, dem kann ich nur empfehlen, sich erklären zu lassen, welchen – im Vergleich zur Wirtschaft – hohen Aufwand die Bundeswehr betreibt, um junge Führungskräfte zu befähigen. In einer Armee, die Menschen in Einsätze schickt, hinter denen die Ungewissheit für Leib und Leben steckt, muss der Vorgesetzte seine Absicht glasklar formulieren. Jeder muss verstehen, woran er ist. Worthülsen und inhaltsleere Anglizismen haben dort keinen Platz. »Der Hund vom Hausmeister muss es verstehen«, sagte mir mal ein deutscher NATO-Vier-Sterne-General. Davon könnte so mancher Vorstandschef einiges lernen.

Stichwort **Authentizität**: Menschen wollen verstehen, wer sie führt. Deshalb müssen Führungskräfte ihre Lebensgeschichte für ihr Umfeld sichtbar und spürbar machen. Nur wer von sich Zeugnis ablegt, kann überzeugen. Wer den heutigen Bahnchef Rüdiger Grube verstehen will, muss wissen, dass der Mann sich aus einfachen Verhältnissen durch so ziemlich alle Bildungseinrichtungen hochgearbeitet hat, die es in Deutschland gibt: Wer beispielsweise das Denken und Handeln eines Top-Managers wie René Obermann verstehen will, muss wissen, dass der langjährige Telekom-Chef sein Studium früh abgebrochen hat, um eine eigene Firma aufzubauen. Der Mann ist ein Vollblutunternehmer.

In der Welt der Ungewissheit braucht es ein bestimmtes Set an operativen Fähigkeiten. Führungskräfte müssen Risiken schneller erkennen und bekämpfen sowie Chancen rascher identifizieren und ergreifen. Dafür braucht es **»professionelle Agilität«**. Wer also dafür Sorge tragen will, dass seine Führungspersönlichkeiten nicht nur entscheiden wollen, sondern auch entscheiden können, sollte die Leute darin trainieren. Und dort Wissen saugen, wo professionelle Entscheidungsfähigkeit im wahrsten Sinne des Wortes (über)lebenswichtig ist: bei Medizinern, Piloten und Militärs. In keinem der genannten Bereiche käme man ernstlich auf die Idee, dass es doch in Ordnung ist, wenn jedermann seinen individuellen Entscheidungsstil entwickelt und kultiviert, auf dem Weg zu seinem Entschluss eigenen Regeln folgt. Wer im Nebel der Ungewissheit operiert, dessen Entscheidungen müssen für sein Umfeld berechenbar und nachvollziehbar sein. Im Jahr 2010 kam bei einem tragischen Unfall der Erbprinz des fürstlichen Hauses Löwenstein-Wertheim-Rosenberg ums Leben. Über Nacht stand die junge Witwe, Erbprinzessin Stéphanie, in der Verantwortung für den umfangreichen Besitz und die Mitarbeiter. Die Mutter von vier kleinen Kindern war bis dahin als Kinderchirurgin tätig gewesen. Notgedrungen hängte sie den Arztkittel an den Nagel und übernahm die Unternehmensleitung. Interessant ist das Kompliment, das heute von ihrem Schwiegervater, Fürst Alois, kommt: »Medizinerin und Frau, das ist eine fast unschlagbare Kombination. Frauen sind Weltmeister in Sachen Komplexitätsbewältigung. Mediziner sind trainiert, blitzschnell und systematisch eine Lage zu analysieren und sofort klar zu entscheiden. Damit hat Stéphanie den meisten Managern einiges voraus.«

In Zeiten der Ungewissheit wird das Thema Führung (wieder) an Bedeutung gewinnen. Und die Führungskultur eines Unternehmens wird darüber entscheiden, ob ein Unternehmen in dieser neuen Welt erfolgreich bestehen kann oder nicht. Deswegen ist es nicht nur lohnend, sondern zwingend, sowohl in der Eigentümerfamilie wie auch bei den Managern des Unternehmens anständige Führung zu fördern und zu fordern.

Prof. Dr. Klaus Schweinsberg ist Gründer des **Centrums für Strategie und Höhere Führung** und **Generalsekretär der Governance Kommission für Familienunternehmen**. Im Herder-Verlag ist sein Buch **»Anständig führen. Acht Erfolgsgugenden in Zeiten der Ungewissheit.«** (ISBN 978-3-451-33291-3) erschienen.



***Wachstum beginnt oben.
Treibstoff für unternehmerische
Wachstumsmotoren***

von Guido Quelle

WSRW-Verlag, 2. Auflage, 140 Seiten,
Springer-Gabler, 174 Seiten,
Preis: 39,99 Euro

Ab und zu sollte sich der Unternehmer aus dem Gewohnten herausreißen lassen, Bishe- riges in Frage stellen, für den nächsten Auf- bruch sorgen. Hier ist der Inhaber gefordert, selbst wenn die Mitarbeiter noch so gut sind: Den Impuls für Neues sollte die Spitze ge- ben, sie bestimmt den Kurs, mehr als jeder andere im Unternehmen. Wie man das macht, erklärt Guido Quelle in seinem Buch »Wachstum beginnt oben«. Wie ein guter Coach führt er den Unternehmer zu den Schlüsselfragen, die es anzugehen gilt: ei- nen Willen entwickeln, diesen konzentriert verfolgen, die eigene Umgebung ins Bild set- zen, das Denken sortieren und klar spre- chen, damit Konsens über das zu Erreichen- de entsteht. Der Autor kennt die Nöte seiner Leser bestens, er nimmt sie an die Hand und führt sicher. So liest sich auch sein Rat: Ide- en für Wachstum kommen nicht in Meeting- Räumen, sondern in der Fertigung, in der Versandhalle, beim Kunden oder wenn man Vertriebsleute begleitet. Um etwas anzu- schieben, braucht es einen klaren Kopf und eine aufgeräumte Agenda: »Streichen Sie ri- goros Termine«, ergeht der Rat zur Fokussie- rung. »Definieren Sie Ihre Wirksamkeit nicht über die Terminfülle.« Das Buch ist hart – und das ist gut so. Sein Autor liefert einen Korb voller Häppchen, deren Gehalt so zwingend und konkret ist, dass der Leser Lust bekommt, gleich die Ärmel hochzu- krempeln.

Mitarbeiter motivieren und Kunden begeistern. Ein Blick hinter die Kulissen erfolgreicher Unternehmen

von Petra Blum

Haupe Verlag, 264 Seiten, Preis: 29,95 Euro

Es gibt Familienunternehmen – und Als-ob- Familienunternehmen. Letztere sind jene Konzerne, die im besten Sinne versuchen, diesem Vorbild nachzueifern. Zwar fehlt ih- nen eine Eigentümerperson, aber sie bilden die Kulturelemente nach, die von ihr ausge- hen. Petra Blum hat einen Blick in das In- nenleben dieser Unternehmen geworfen: Allianz, 3M und Bosch auf der einen Seite, Drogeriemarkt dm, Otto, Krohne und Ernsting's Family auf der anderen. Es gibt überraschen- de Parallelen. In beiden Welten haben Män- ner und Frauen an der Spitze einen starken Antrieb. Sie wollen nicht nur, was selbstver- ständlich ist, gute Geschäfte machen. Sie sehen sich obendrein als Gestalter der Fir- menkultur, wollen jenes Tragwerk aus Re- geln und Werten zum Leben bringen, das weiter wirkt als die Optimierungsarbeit an der Gleichung Gewinn = Erlös – Kosten. Die vorgestellten Konzerne zeigen: Trotz Zwän- gen der Börse, Rotation an der Spitze und strengem Compliance-Regime gibt es genug Spielraum. 3M pflegt Bescheidenheit, mens- chliches Format nach innen und eine von Inno- vation getriebene, alles durchdringende Denkweise. Bei Bosch, wo es keine Familien- bande mehr gibt, hat der CEO eine ähnliche Kraft wie ein tätiger Eigentümer, stets den Werten seiner Vorgänger verpflichtet. Die Allianz ist geprägt von einem ehrlichen Stre- ben nach Kundennähe, das für die Branche so eher untypisch ist. Gesamturteil: Unter- nehmer, die nach klaren Bildern über die Kraft einer guten Firmenkultur suchen, werden hier fündig.

***How will you measure your Life?
Finding Fulfilment using Lessons
from some of the World's greatest
Businesses***

von Clayton Christensen

Harper Collins, 221 Seiten, Preis: 11,30 Euro

Endlich ein Buch mit Rundumblick! Clayton Christensen zeichnet ein vollständiges Bild der Unternehmer-Rolle. Es geht ihm nicht nur um die Erzeugung von Erfolg im Geschäft. Klar, dieser Aspekt ist zweifellos wichtig. Aber das ist eben nicht alles, wie wir anhand der traurigen Beispiele erkennen, die der Har- vard-Professor liefert: Die Karriere verlief blendend, die neue 26-Meter-Yacht wurde bar bezahlt, der Reichtum in Geld ist beachtlich, die Machtposition auch. Aber dahinter die Ab- gründe: Die zweite Ehe ist längst auseinander- gegangen, die eigenen Kinder fremd gewor- den, weil man sie nur zweimal im Jahr sieht. »So nicht!«, ruft der Autor seinen Lesern zu. Er zeigt, dass jeder von uns Investitionsmittel hat, um einen Weg der Zufriedenheit einzu- schlagen. Die Aufgabe lautet: Zeit, persönliche Energie, Talent, Willen und Geld so verwen- den, dass alle angestrebten Ziele bedient wer- den. Auch Familie und Freunde bekommen in diesem Portfolio ihren Platz. Denn wenn es hier brüchig wird, ist auch alles andere in Ge- fahr. Christensen weiß, wovon er spricht. Mit 62 hat er genug Höhen und Tiefen des Lebens gesehen, um glaubwürdig zu sein. Er zeigt sei- nem Leser, welche Fragen dieser sich selbst und seiner Umgebung stellen sollte, er legt offen, welche Annahmen für ein zufriedenes Leben wichtig sind und welche besser gestri- chen werden sollten. Durch die vielen klug gewählten Fallstudien ist das Buch unauf- dringlich, subtil – wirkt aber lang anhaltend.

VON AXEL GLOGER

Praktische Anleitung zur Überprüfung Ihrer
Inhaber-Strategie und Entwicklung Ihrer
Familienverfassung
» vom 19. bis 21. Januar 2015 in Bergisch Gladbach



FÜR UNTERNEHMER UND IHRE FAMILIEN

IM BEREICH UNTERNEHMEN

Holdingstrukturen

für wachsende Familienunternehmen
22. Oktober 2014 in Gütersloh

Finanzierung

Trends, Alternativen und Praxistipps für
eine langfristig stabile Finanzierung
28. Oktober 2014 in Gütersloh

Wachstum generieren

Anders als alle anderen – und mit System!
11. November 2014 in Frankfurt/M.

Wachstum managen

Wachstum steuern, Profitabilität sicher-
stellen, Risiken beherrschen
12. November 2014 in Frankfurt/M.

Leadership 2.0

Führung zwischen Smartphone,
Burnout & Co.
27. November 2014 in Frankfurt/M.

Der Beirat

Nutzen – Aufgaben – Zusammensetzung
3. Dezember 2014 in Düsseldorf

IM BEREICH FAMILIE

Kindererziehung

Ein Leitfaden speziell für Unternehmer und
Lebenspartner
15. Oktober 2014 in Stuttgart

Schule und Studium

Öffentlich oder privat? In- oder Ausland?
Wann ist der richtige Zeitpunkt wofür?
18. Oktober 2014 in Stuttgart

Notfallplan

Die wichtigsten Vorkehrungen für den
Ernstfall
2. Dezember 2014 in Düsseldorf

Geschwister in der Unternehmensführung

Fluch oder Segen?
4. Dezember 2014 in Düsseldorf

IM BEREICH PERSÖNLICHKEIT

Der authentische Auftritt

Rhetorik und Kommunikation für
Unternehmer
14. Oktober 2014 in Stuttgart

ZEN für Unternehmer

Loslassen – Kraft schöpfen – Konzentration
7. bis 9. November 2014 auf der Frauenin-
sel (Chiemsee)

IM BEREICH VERMÖGEN

Schenken und vererben

Modelle und Gestaltungsmöglichkeiten für
Unternehmer
23. Oktober 2014 in Gütersloh

Minenfeld Vermögensaufbau

Gut gerüstet die eigenen Fehler und Fallen
vermeiden
29. Oktober 2014 in Gütersloh

FÜR NACHFOLGER

Bühnen-Workshop – »live on stage«

Sicheres Auftreten als Nachfolger
14. bis 16. November 2014 in Hamburg

FÜR GESELLSCHAFTER UND FAMILIENMITGLIEDER

Bilanzen lesen und verstehen

17. Oktober 2014 in Köln

Strategien einschätzen und Finanzierungs- modelle verstehen

18. Oktober 2014 in Köln

Kommunikationsregeln und Konfliktma- nagement in Unternehmerfamilien

28. November 2014 in Köln

Vermögen erhalten und vermehren

29. November 2014 in Köln

FÜR BEIRÄTE

Einführungslehrgang:

Rahmenbedingungen, Rollen, Aufgaben
und Anforderungen
22. bis 23. Oktober 2014 bei München

Vertiefungslehrgang:

Handwerkszeug für Analyse, Kontrolle und
strategische Entscheidungen
19. bis 20. November 2014 bei München

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

KANN IHR PERSONALBERATER MITTELSTAND? AUCH MORGEN NOCH?



ROCHUS MUMMERT

EXCELLENT HUMAN RESOURCES

Hans.Schlipat@RochusMummert.com
Düsseldorf • Frankfurt • Hannover • Hamburg • München

Wir sind Mittelstand.
Die **Konservative Avantgarde**
unter den **Top Ten** der deutschen
Personalberatungen.
Seit **42 Jahren**.

VERÄNDERUNG BRAUCHT HR-KOMPETENZ

- Globalisierung des Geschäftssystems
- Demographie
- Work Life Integration
- Arbeitgeberattraktivität
- Generation X,Y,Z
- Industrie 4.0
- Smart Services

- Suche und Begleitung von Führungspersönlichkeiten
- Unterstützung bei Veränderungsprozessen
- Gestaltung von Führungssystemen



► mehr unter www.RochusMummert.com