

UNTERNEHMERBRIEF

Ausgabe 02/23

RENAISSANCE DER GEOPOLITIK



„Es ist für uns keine Option, uns ganz aus der Volksrepublik zurückzuziehen“

Jörg Rückauf und Walter Bauer über die Bedeutung von China, der USA und Indien für Hirschvogel

„Wir wollen nicht wie China sein“

Mohan Murti über das indische Zeitverständnis, Unterschiede zu China und Erfolgsfaktoren in Indien

„In stürmischen Zeiten muss der Beirat Ruhe ausstrahlen“

Martina Sandrock über Konzern Erfahrung, NextGens und die erfolgreiche Arbeit eines Beirats

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Geopolitik hat es wieder ganz oben auf unsere Agenda geschafft. Wie können, wie sollten wir uns gegenüber totalitären Staaten und Ländern mit einem Wertesystem, das nicht unserem entspricht, positionieren? Können wir uns eine Abkopplung erlauben? Oder sollte die Strategie lieber auf ein Derisking hinauslaufen? Und welche Alternativen bieten sich?

„China ist für uns unverzichtbar“, sagt Jörg Rückauf, CEO des Automobilzulieferers Hirschvogel. So geht es vielen deutschen Familienunternehmen. Ihre Devise: Globalisierung ja, aber anders. Lokal für lokal produzieren, ist das Gebot der Stunde. Und es gibt Alternativen zu China, wie Marc Blaser bei Blaser Swisslube in Indien erkannt hat. Indien ist aber nicht das neue China – und will es auch nicht werden, sagt Mohan Murti. Er leitet den europäischen Arm des größten privaten Unternehmens in Indien, Reliance.

Axel Kühner vom österreichischen Kunststoffspezialisten Greiner ist überzeugt: An einem vereinten Europa geht kein Weg vorbei. Genauso wenig wie am Thema Nachhaltigkeit, das sich auch das Familienunternehmen T&S Home & Living auf die Fahne geschrieben hat und in Vietnam produziert. Nicht, weil es hip ist, sondern aus tiefster Überzeugung, wie Nina und Stephan Sander im Zwei-Generationen-Gespräch erläutern.

Welche Rolle der Beirat in der Krise spielt und wie Konzernenerfahrung Familienunternehmen helfen kann, schildert Multi-Beirätin Martina Sandrock im Interview.

Viel Spaß beim Lesen wünschen Ihnen



Britta Wormuth Catharina Prym

6

TITELSTORY

Renaissance der Geopolitik

Die Neuordnung der Welt und der Einfluss der Politik auf die Wirtschaft — 3

STRATEGIE UND UMSETZUNG

„Der chinesische Markt ist für uns unverzichtbar“

Jörg Rückauf und Walter Bauer über China, Bürokratie und die Deindustrialisierung in Deutschland — 6

Hoch hinaus

Wie Blaser Swisslube in drei Wochen in Indien Fuß gefasst hat — 8

„Wenn man die Mentalität der Menschen versteht, ist es einfach, in Indien Geschäfte zu machen“

Mohan Murti über die indische Denkweise und indische Bürokratie — 10

„Wir brauchen das vereinigte Europa“

Axel Kühner über Europa, Nachhaltigkeit und die Vorteile von Familienunternehmen in der Krise — 14

12

NEXTGEN

„Wir setzen nicht auf Nachhaltigkeit, weil es hip ist. Wir sind der Überzeugung: Das ist der richtige Weg“

Nina und Stephan Sander über Vietnam, Nachhaltigkeit und den Umgang miteinander — 12

FAMILY GOVERNANCE

„In stürmischen Zeiten muss der Beirat Ruhe ausstrahlen, aber auch konsequent Veränderungen einfordern“

Martina Sandrock über die Vorteile von Beiräten mit Konzernenerfahrung — 18

18

WISSENSCHAFT

Der Welleneffekt der Resilienz

Wieso Familienunternehmer besonders auf ihre persönliche Widerstandsfähigkeit achten sollten — 20

AUS DEM NETZWERK

Rollen definieren, Werte pflegen, Wandel gestalten

Über das Wertegerüst und den Umgang mit Veränderung in Schweizer Familienunternehmen — 22

Rubriken

Service — 5

Meinung von Rainer Kirchdörfer — 16

Familienunternehmen in Zahlen — 17

Finanzierung — 21

INTES UnternehmerBrief
ISSN: 2199-5273 / 20. Jahrgang, Juni 2023 / Erscheinungsweise: viermal jährlich
Herausgeber: Catharina Prym, Britta Wormuth
Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH
Redaktion: Dr. Christina Müller (verantwortl.)
Mitarbeit: Corinna Freudig, Jutta Oster, Andrea Ostermeyer, Inka Wichmann
Design: Hanauer Grafik Design, www.hanauer-design.de
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet. Diese Form schließt alle Personen gleichermaßen mit ein.
Kontakt zur Redaktion über die INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH
Kronprinzenstraße 31 / 53173 Bonn-Bad Godesberg / Tel. 0228/854696-61 / Fax 0228/854696-69
info@intes-akademie.de / www.intes-akademie.de

Die klare Trennung von Wirtschaft und Politik gehört in Zeiten neu aufflammender Systemkonkurrenz der Vergangenheit an. International agierende Familienunternehmen müssen ihre Strategie an die neue Weltlage anpassen – können dabei aber auch neue Chancen nutzen.

Ein klassischer Satz der deutschen Wirtschaftspolitik wurde in diesem Jahr 30 Jahre alt: „Wirtschaft findet in der Wirtschaft statt.“ Das war der Leitsatz, mit dem Günter Rexrodt im Januar 1993 das Amt des Bundeswirtschaftsministers übernahm. Die Politik sollte sich so weit wie möglich aus dem Marktgeschehen heraushalten und nur dessen Ordnungsrahmen setzen. Mit

dieser sogenannten Ordnungspolitik stellte sich Deutschland in bewussten Gegensatz zu Ländern wie China, aber auch Frankreich, die eine weit aktivere Rolle des Staates in der Wirtschaft propagierten.
Günter Rexrodt verstarb 2004. Und auch von seinem Leitsatz scheint nicht mehr viel übrig geblieben zu sein. Wirtschaft findet seit einigen Jahren in immer größerem

Ausmaß nicht mehr in der Wirtschaft statt, sondern in der Politik. Erst wurden in der Corona-Pandemie ganze Branchen monatelang geschlossen, dann führte der Ukraine-Krieg zu weitreichenden Sanktionen, die beileibe nicht nur den russischen Aggressor trafen. Und jetzt sollen wegen des „Systemgegensatzes“ zu China die Warenströme und Wirtschaftsbeziehungen zu einem der größten

2 INTES / UNTERNEHMERBRIEF

UNTERNEHMERBRIEF / INTES 3

Handelspartner Deutschlands und vieler (Familien-)Unternehmen umgekrempelt werden.

Das muss wohl so sein, meint Dr. Claudia Schmucker, Leiterin des Zentrums für Geopolitik, Geoökonomie und Technologie bei der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP). „Wir sehen, dass Handel immer stärker als Waffe eingesetzt wird, um strategische Ziele durchzusetzen“, wie zuletzt das Erspresungspotenzial bei Erdgaslieferungen gezeigt habe. „Vor diesem Hintergrund müssen wir uns in Deutschland und in der EU eben neu aufstellen.“

Die bisherige europäische Strategie hatte bei Russland und China auf Handel als Instrument der Annäherung gesetzt: Wer miteinander Geschäfte macht, wird nicht aufeinander schießen, hieß das Kalkül. In Russland hat sich gezeigt, dass das so nicht stimmt. In China droht dieselbe Gefahr.

Auch Oliver Rentschler, Leiter der Abteilung für Klimaaußenpolitik, Wirtschaft und Technologie im Auswärtigen Amt (AA), betont, dass es sich nicht um Willkürmaßnahmen der Politik handele, sondern um eine Reaktion auf eine neue Realität: „Es wird eine neue Art von Globalisierung geben – aber sie wird nicht verhandelt, sondern durch Fakten geschaffen.“ Dabei gehe es der Politik immer noch darum, den Rahmen für die Wirtschaft zu setzen, allerdings „müssen wir unseren Instrumentenkasten nutzen, um Risiken zu minimieren“.

Decoupling oder Derisking?

Damit müssen auch Unternehmen rechnen, ob sie wollen oder nicht: Eine PwC-Umfrage unter 4.500 CEOs aus 71 Ländern ergab, dass diese in der Geopolitik das aktuell größte Risiko für ihr Geschäft sehen. „Die Zeiten, in denen geopolitische Risiken zur Seite geschoben werden können, sind auf lange Sicht vorbei“, resümiert die PwC-Studie „Renaissance der Geopolitik“. „In unserem Risikomanagement spielen geopolitische Szenarien eine stärkere Rolle als früher“, bestätigt Heiner Lang, CEO des Elek-

trotechnik-Unternehmens Wago aus Minden. Mit Federklemmen ist der Mittelständler zum weltweit agierenden Marktführer mit Milliardenumsatz geworden. Jeder Versuch, die Welt kleiner zu machen, trifft ihn empfindlich. Zu seinen Anpassungsmaßnahmen gehört eine stärkere Eigenständigkeit der chinesischen Produktion: „Wir sehen, dass immer mehr in China für China produziert wird.“ Zugleich versucht Wago, seine internationale Präsenz durch eine vermehrte Produktion in Indien zu diversifizieren.

„In unserem Risikomanagement spielen geopolitische Szenarien eine stärkere Rolle als früher.“

Heiner Lang, CEO des Elektrotechnik-Unternehmens Wago

Was China angeht, beruhigt Sabine Weyand, Leiterin der Generaldirektion Handel der Europäischen Kommission: „Nur 5 Prozent unseres Handels mit China betreffen strategische Produkte.“ Die übrigen 95 Prozent sollen von politischen Entscheidungen möglichst wenig betroffen werden. Auch die Geopolitik-Expertin Schmucker sieht die EU hier in einer anderen Position als die USA: „Bei den USA läuft es auf Decoupling mit China hinaus, bei uns eher auf ein Derisking – außer bei Hightech, da werden wir uns den Fakten nicht entziehen können, die die USA schaffen.“

Denn auch in der Zusammenarbeit mit den USA erleben deutsche Unternehmen geopolitische Stresstests, nicht nur in Russland und China. In den USA bekommen sie es mit einem irreführend „Inflation Reduction Act“ genannten Subventionsprogramm für die heimische Industrie zu tun. Während Donald Trump eher von „Make America Great Again“ sprach, hat sein Nachfolger Joe Biden einen

ähnlichen Ansatz unter neuem Namen in der Realität umgesetzt, der de facto einem „China Reduction Act“ gleichkommt.

Blockbildung der Weltwirtschaft

Schmucker sieht bei den USA sogar eine geoökonomische Parallele zur chinesischen Strategie der „dual circulation“: Diese zielt auf eine Stärkung der einheimischen Märkte und Innovationskapazitäten sowie eine Reduzierung der Abhängigkeit vom Ausland, bei gleichzeitig größtmöglicher ökonomischer Offenheit. In China wurde „dual circulation“ 2020 zum Leitsatz der Außen- und Wirtschaftspolitik – und in den USA weist der „Inflation Reduction Act“ von 2022 in die gleiche Richtung.

Im Ergebnis führt das zu einer stärkeren Blockbildung in der Weltwirtschaft. Jens Paulus, Leiter Geopolitical Risk Advisory bei PwC Deutschland, spricht von einer „Hybridisierung der Globalisierung“, die die ökonomischen Grenzen zwischen den großen Kontrahenten wachsen lasse: „Während davon auszugehen ist,

dass die Handelsvolumina zwischen den Blöcken schrumpfen, werden sie innerhalb der Blöcke eher wachsen.“

Das kann sich durchaus auszahlen: „Der Kurs der Vereinigten Staaten in Richtung Reindustrialisierung kommt unserer Auftragslage sehr entgegen“, sagt etwa Peter Riehle, Präsident der US-Niederlassung des Getriebeherstellers Wittenstein aus dem baden-württembergischen Igersheim. Für die Produkte deutscher Maschinenbauer seien US-Kunden auch bereit, etwas mehr auszugeben. Besonders vorteilhaft ist es aber, wenn man, wie Wittenstein, auch über eigene Produktionskapazitäten in den USA verfügt.

Das gilt auch für andere große deutsche Familienunternehmen mit Produktionsstandorten in den USA, wie die Automobilzulieferer Dräxlmaier (in Kalifornien und South Carolina), Brose (Alabama, Michigan, South Carolina) und Hirschvogel (Ohio) oder die Würth-Gruppe, von deren mehr als 400 Un-

ternehmen etwa zwei Dutzend in den USA angesiedelt sind. Sie können auf die neue Strategie der US-Regierung reagieren, indem sie ihr weltweites Portfolio nachjustieren und mehr Produktion nach Nordamerika verlagern. Mittelständler und kleinere Familienunternehmen sind da weniger flexibel: Ihr Netz an Fertigungsstätten ist in der Regel weit weniger international als ihr Vertriebsnetz. Es ist geradezu eine Spezialität der international agierenden deutschen Familienunternehmen, mit relativ schmalen Produktpaletten so global wie möglich präsent zu sein. Diese Positionierung war in Zeiten offener Weltmärkte eine Stärke – in Zeiten einer hybriden Globalisierung droht sie zu einer Schwäche zu werden.

Chancen in Indien, Afrika und Lateinamerika

Die wichtigste Anpassungsstrategie der deutschen Unternehmen an die neue Großwetterlage besteht darin, neue Schwerpunkte auf der Weltkarte zu setzen. Das zeigt eine Umfrage der DZ Bank unter deutschen Mittelständlern über die zukünftigen internationalen Prioritäten (siehe Abbildung auf Seite 4). Drei Weltregionen sollen demgemäß bei Mittelständlern in den nächsten fünf Jahren eine größere Rolle spielen: Westeuropa (mit einem Saldo von positiven und negativen Nennungen von +25 Prozentpunkten), Mittel- und Osteuropa (+9 Prozentpunkte) und die USA (+8 Prozentpunkte). Am anderen Ende stehen drei Regionen, in denen das Engagement am stärksten reduziert werden soll: Ukraine (–18 Prozentpunkte), Russland (–11 Prozentpunkte) und Großbritannien (–10 Prozentpunkte).

Bei China halten sich positive und negative Nennungen die Waage. Etwas besser schneiden südostasiatische Staaten wie Indonesien, Malaysia oder Vietnam ab. Sie gelten vielen Unternehmen als naheliegende Wahl zur internationalen Diversifizierung – und zwar nicht statt China, sondern zusätzlich zu China. In noch stärkerem Maß gilt das für Indien, das jüngst nicht nur China als bevölkerungsreichstes Land abgelöst hat, sondern sich auch vor Deutschland auf Platz 4 der weltweit größten Automobilproduzenten geschoben hat. Stefan Halusa, Geschäftsführer der deutschen Auslandshandelskammer Indien, hebt die IT-Branche hervor, mit Bangalore als viertgrößtem Hightech-Cluster der Welt: „Kein Auto fährt, kein Flugzeug startet ohne Software aus Indien.“ Er schwärmt vom „growth mindset“ des Landes, das nun auch in Deutschland immer öfter erkannt werde. Er höre immer wieder vom „schlafenden Riesen“, der nun aufgewacht sei. „Aber Indien hat nie geschlafen.“

Zwei weitere Regionen, die in der DZ-Bank-Umfrage gar nicht abgefragt wurden, gelten zudem als geoökonomische Hoffnungswerte für Deutschland und Europa – wenn auch aus sehr unterschiedlichen Gründen:

- Afrika liegt geografisch nahe, ist demografisch der jüngste Kontinent, weist hohe Wirtschaftswachstumsraten auf (wenn auch von niedrigem Niveau ausgehend) wird aber auch sehr stark von den geopolitischen Kontrahenten Russland und China umworben.
- Lateinamerika liegt sprachlich und kulturell nahe, verfügt über langjährige und gute Wirtschaftsbeziehungen mit Deutschland und Europa und sucht etwas mehr Distanz zum übergroßen nördlichen Nachbarn USA.

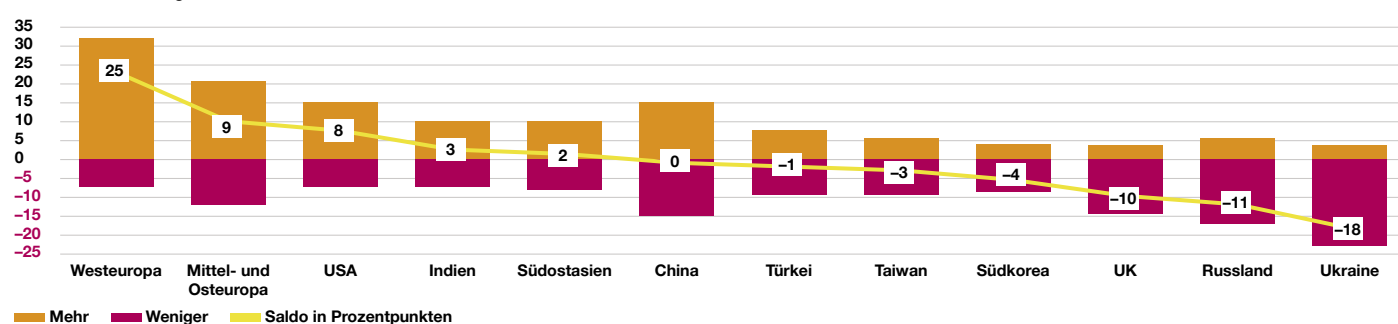
In einem Punkt gleichen sich diese beiden Regionen: Sie verfügen über große Mengen an Rohstoffen, die für Industrieproduktionsstandorte erfolgskritisch sind. Dazu zählen Kobalt (Kongo), Niob (Brasilien) und Lithium (Chile, Argentinien). Deutschland und Europa sind bei vielen dieser Rohstoffe fast vollständig auf Importe angewiesen – nicht nur die Lagerstätten, auch die Verarbeitungskapazitäten konzentrieren sich auf anderen Kontinenten. Wenn die Abhängigkeit von Rohstoffen aus chinesischer Produktion reduziert werden soll, führt also kein Weg an guten Beziehungen zu anderen Produzenten vorbei.

Während früher die Beschaffung von Rohstoffen und Vorprodukten fast völlig den Unternehmen selbst überlassen blieb, sieht sich heute die Politik in der Pflicht, zur Rohstoffsicherung beizutragen. Sanktionen und Vorschriften allein seien dafür untauglich, sagt AA-Experte Oliver Rentschler. Deshalb würden auch positiv wirkende Maßnahmen zum Einsatz kommen. Das betreffe bspw. Investitionsanreize für die Rückgewinnung von Industrierohstoffen oder den Abschluss von neuen Handelsabkommen. Sie sind für Rentschler „das Beste, was wir kriegen können“.

Ganz oben auf der Liste steht dabei ein Abkommen der EU mit den Mercosur-Staaten Lateinamerikas, mit dem die größte Freihandelszone der Welt entstehen würde. Nach 20-jähriger Verhandlungsdauer wurde 2019 eine grundsätzliche Einigung erzielt, die endgültige Ratifizierung steht noch aus. Wenn es der Politik hier gelingen sollte, tatsächlich den Ordnungsrahmen zu setzen, kann zumindest in diesem Teil der Welt die Wirtschaft wieder in der Wirtschaft stattfinden. ●

Regionen: Bedeutung für mittelständische Unternehmen in den nächsten fünf Jahren

in Prozent der Befragten



Quelle: DZ Bank; Zustimmung auf die Frage, ob diese Regionen in den nächsten fünf Jahren eher eine größere oder kleinere Rolle in den Lieferketten der befragten mittelständischen Unternehmen spielen

Indien-Investitionen ermöglichen – trotz politischer Risiken

Die Ausgangslage

Indien bietet deutschen Unternehmen enormes wirtschaftliches Potenzial und vielfältige Investitionsmöglichkeiten. Viele Unternehmen scheuen den Schritt jedoch aufgrund schwer kalkulierbarer Risiken: unbekannte rechtliche Rahmenbedingungen, steigende geopolitische Risiken und nicht zuletzt auch u.U. erhöhte Korruptionsrisiken.

Die Lösung

Investitionsgarantien des Bundes schützen deutsche Direktinvestitionen im Ausland wirksam gegen politische Risiken wie Enteignung, Krieg und Aufruhr, Zahlungsprobleme oder den Bruch staatlicher Zusagen. Damit lassen sich Projekte auch in schwierigerem Umfeld realisieren.

Der Nutzen

Investitionsgarantien geben langfristig Sicherheit: Die Bundesregierung verhindert durch diplomatisches Krisenmanagement Schäden sehr erfolgreich. Tritt doch ein Schadensfall ein, entschädigt der Bund für die eingetretenen Verluste. Die Garantien stellen damit eine werthaltige Sicherheit für Kapitalgeber dar und werden zunehmend auch von international tätigen KMU genutzt.

Die Voraussetzungen

Garantiefähig sind das investierte Kapital und fällige Erträge. Garantien werden für förderungswürdige Projekte übernommen, für die ein ausreichender Rechtsschutz besteht. Seit der Kündigung des deutsch-indischen Investitionsförderungs- und -schutzvertrags (2017) hat sich der Bund Anfang 2019 in diesem Zusammenhang bereit erklärt, Anträge nunmehr auf Basis der innerstaatlichen Rechtsordnung Indiens zu entscheiden.

Die Kosten

Anträge sind bis zu einer Höhe von 5 Mio. Euro gebührenfrei. Danach ist eine einmalige Antragsgebühr (maximal 10.000 Euro) zu entrichten. Nach der Garantieübernahme fällt ein jährliches Entgelt in Höhe von grundsätzlich 0,6 Prozent des abgesicherten Kapitals (bzw. der Erträge) an. Die Selbstbeteiligung beträgt generell 5 Prozent. Für den Enteignungsfall hat der Bund eine Selbstbeteiligung von 10 Prozent festgesetzt.



Herwig Maaßen ist Senior Manager bei PwC. PwC ist vom Bund mit der Geschäftsführung der Investitionsgarantien betraut: www.investitionsgarantien.de

JÖRG RÜCKAUF UND WALTER BAUER
IM GESPRÄCH MIT STEPHAN RASCH

„Der chinesische Markt ist für uns unverzichtbar“

Die geopolitischen Rahmendaten haben sich durch den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine drastisch verändert und zwingen international ausgerichtete Unternehmen zu einer Neuausrichtung. So auch das Familienunternehmen Hirschvogel Group aus dem bayerischen Denklingen. Wie sie sich strategisch ausrichten und welche Rolle dabei die Märkte in den USA und in China spielen, erklären CEO Jörg Rückauf und CFO Walter Bauer im Interview mit PwC-Partner Stephan Rasch.



(v.l.) Jörg Rückauf und Walter Bauer

Herr Rückauf, EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen kritisierte bei ihrem Besuch in Peking die „erhebliche Benachteiligung“ vieler europäischer Unternehmen in China. Sie warnte die Volksrepublik auch vor Waffenlieferungen an Russland. Könnten die aktuellen Spannungen Gründe für Sie sein, sich aus China zurückzuziehen? Wie wichtig ist der Produktionsstandort für Sie?

JÖRG RÜCKAUF: China ist für die Hirschvogel Group ein enorm großer Markt mit viel Entwicklungspotenzial. Für uns als Automobilzulieferer sind die chinesischen Automobilhersteller wichtige Kunden. Auch deutsche Unternehmen, die mittlerweile stark in China investieren, um von dort zu exportieren, zählen zu unseren Abnehmern. Würden wir uns von dort zurückziehen, würden wir nicht nur den lokalen Markt aufgeben, sondern auch das Exportpotenzial aus China verlieren. Deshalb ist es für uns keine Option, uns ganz aus der Volksrepublik zurückziehen. Aber natürlich überdenken wir gerade unsere Ausrichtung.

Wenn wir erneut eine bipolare Aufteilung der Welt wie zu Zeiten des Kalten Krieges erleben – mit den Machtblöcken Asien, USA/Europa –, dann würde China trotzdem eine wirtschaftliche Supermacht bleiben und genügend Absatzmärkte auch außerhalb der westlichen Hemisphäre finden, gerade im Bereich der Elektromobilität.

WALTER BAUER: Stichwort Elektromobilität – ich kann mir durchaus vorstellen, dass

lungsstadium anders oder besser machen. Für uns ist es daher unumgänglich, zu den OEMs (Original Equipment Manufacturers) ein gutes Verhältnis aufzubauen, um Aufträge zu bekommen und die technologische Entwicklung zu verfolgen. Wir gehen davon aus, dass China bis zum Jahr 2035 Weltmarktführer in puncto Elektromobilität sein wird.

Wird es denn Verschiebungen im asiatischen Raum geben? Auch andere Länder wie Vietnam, die Philippinen oder Thailand locken inzwischen mit guten Rahmenbedingungen.

JR: Wir sind angesichts unserer Größe mit einem Produktionsstandort in China und einem zweiten Standbein in Indien sehr gut aufgestellt. Im Zweifel – wenn es zu einem Embargo gegen China käme – könnten wir unsere Produkte auch aus Indien liefern. Aber in den kommenden fünf Jahren wird Indien aus meiner Sicht China keinesfalls ersetzen können.

”

Es ist für uns keine Option, uns ganz aus der Volksrepublik zurückzuziehen.“

Jörg Rückauf

China in der technischen Entwicklung von Fahrzeugen bald führend sein könnte. Und das bedeutet: Wer dort als Zulieferer nicht vertreten ist, bekommt auch nicht mit, was die Hersteller dort in einem frühen Entwick-

WB: Wir sehen durchaus auch Schwächen, die Indien mit sich bringt, vor allem bei der Infrastruktur. Ich erinnere mich etwa an eine Straße, mit deren Bau man vor sieben Jahren begonnen hatte. Im fünften Jahr war

sie wieder durch Bäume zugewachsen. Zu den Problemen bei der Infrastruktur kommen kulturelle Hemmnisse, ein großes Beschäftigungsproblem und Zölle innerhalb des Landes. Aber wir gehen davon aus, dass Premierminister Modi das Land wirtschaftlich voranbringen wird. Das Potenzial ist auf jeden Fall da. Und unser Werk dort arbeitet auf höchstem technologischem Niveau, es ist absolut wettbewerbsfähig.

Machen wir einen Standortwechsel an das andere Ende der Welt: Viele deutsche Unternehmen wollen in den USA investieren und ihre Produktion dort stärker ansiedeln. Gilt das auch für Sie? Welche Rolle spielt dabei der „Inflation Reduction Act“ (IRA)?

JR: Der amerikanische Markt ist ein großer Zukunfts- und Wachstumsmarkt, insbesondere für E-Mobilität. Kein Zulieferer kann sich diesem Markt verschließen. Während wir in Europa mit einem Rückgang der Zulassungszahlen und der Fahrzeugproduktion rechnen müssen, wollen die Amerikaner die individuelle Mobilität nicht beschränken. Der Markt ist mindestens stabil oder hat noch Wachstumspotenzial. Deshalb gibt es für uns keinen Grund, nicht in den USA zu investieren. Was den IRA betrifft: Wir haben dadurch nicht unbedingt Vorteile, müssen aber darauf reagieren, weil unsere Kunden darauf reagieren. Es muss eine gewisse lokale Wertschöpfung für Elektrofahrzeuge geben, damit diese beim Kauf für die Endkunden gefördert werden. Vergleicht man das mit den Förderungen für Elektrofahrzeuge innerhalb der Europäischen Union, sind die Summen durchaus vergleichbar. Aber bezogen auf das Bruttoinlandsprodukt der USA, ist der IRA eigentlich ein Klacks. Was wir schätzen, ist, dass es sich um eine nach vorne gerichtete Investitionspolitik handelt.

Wenn Sie die investitionsfreundliche Politik in den USA betonen: Wie schneidet Deutschland im Vergleich ab?

WB: Wir beobachten eine schleichende Deindustrialisierung in Deutschland, getrieben vor allem durch die hohen Energiepreise. Unsere Produktion ist energieintensiv, das können wir nicht über Nacht ändern. Wir haben bei der Energieversorgung und den Preisen keine Planungssicherheit für die kommenden fünf bis zehn Jahre und das erschwert unsere Arbeit erheblich. Hinzu kommt eine überbordende Bürokratie, die uns immer mehr Handschellen anlegt, wo Dinge zwar gut gemeint, aber nicht gut gemacht sind. Ein Beispiel: Wenn einer unserer Mitarbeitenden nach Österreich reist, muss er eine sogenannte A1-Bescheinigung als Nachweis der Sozialversicherung ausfüllen – und das innerhalb Europas, das wir doch gegründet haben, um grenzenlos agieren zu können. Die Rahmenbedingungen sind für Industrieunternehmen in Deutsch-

land schwierig. Das betrifft nicht nur die Automobilindustrie, sondern bspw. auch die klassischen Maschinenbauer. Eine industrielle Abwanderung ist daher eine durchaus ernstzunehmende Gefahr für Deutschland.

JR: Die starke Regulierung lähmt uns als Wirtschaftsstandort Deutschland. Jedes zusätzliche Gesetz, das wir in Deutschland einführen, muss auch überwacht werden. Das bedeutet: Die Bürokratie mit ihrem Verwaltungsaufwand bremst uns nicht nur in unserem Handeln, sondern muss auch von den Unternehmen über Steuern gegenfinanziert werden. Ich befürchte, dass wir wesentliche Wettbewerbsvorteile in Deutschland verloren haben, etwa den Vorteil von günstiger Energie oder eines hohen Bildungsniveaus in der breiten Bevölkerung. Kein Wunder, dass Unternehmen sich fragen: Warum soll ich dann noch in Deutschland investieren?



DIE NÄCHSTE KRISE KOMMT BESTIMMT – ABER OHNE SIE
26.10.2023 → Stuttgart

lierung. Und wir bekommen sofort mit, wenn eine Unterbrechung der Lieferkette droht. Das hilft uns, früher zu agieren.

JR: Die Transparenz, die wir durch das LkSG erreichen, hilft uns auch, Reputationsschäden vorzubeugen. Gerade in der Automobilbranche, die derzeit ja eher kritisch gesehen wird, kann es passieren, dass man durch eine NGO fälschlicherweise als kritisch eingestuft wird. Man muss dann nachweisen, dass es sich um einen Fehllarm handelt. Das ist in einigen Unternehmen durchaus passiert. Für ein Familienunternehmen unserer Größe bedeutet dies einen erheblichen bürokratischen

”

Wir beobachten eine schleichende Deindustrialisierung in Deutschland.“

Walter Bauer

Welche Rolle spielt bei Ihren Überlegungen die Sicherheit der Lieferketten? Haben Sie durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) Einblicke in Ihre Lieferketten erhalten, die Sie zur Neuausrichtung Ihrer Strategie zwingen?

WB: Für die Hirschvogel Group, die „local for local“ produziert, ist das Problem unterbrochener Lieferketten noch überschaubar. Wir leiden vor allem unter den Lieferketten-Brüchen unserer Kunden. Durch das Gesetz haben wir die Bestätigung bekommen, dass wir keine kritischen Lieferanten haben. Das hängt sicherlich auch damit zusammen, dass wir bei vielen Maschinen immer noch auf deutsche Hersteller zurückgreifen. Das Gesetz an sich mit der Einführung zum Jahresbeginn 2023 hat uns aber einen großen Arbeitsaufwand und auch hohe Kosten bereitet. Immerhin haben wir dadurch die Erkenntnis erlangt, dass unsere Lieferkette nachhaltig aufgestellt ist. Diese Transparenz über unsere Lieferanten ist der positive Aspekt dieser Art von Regu-

Mehraufwand. Im Grunde ist auch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ein bürokratisches Monster geworden. Es würde unseren Aufwand erheblich verringern, wenn man Auditierungen einführen würde und wir den Nachweis nicht gegenüber jedem einzelnen Kunden erbringen müssten.

Sie haben davon gesprochen, dass Ihre Lieferketten nachhaltig sind. Was treibt Sie beim Thema Nachhaltigkeit derzeit ansonsten um?

WB: Als Zulieferer treiben uns die Autohersteller zu klaren CO₂-Reduktionszielen. Wir machen auch die Erfahrung, dass auf Finanzierungsseite inzwischen ein gewisser Druck herrscht: Unternehmen, die ESG-Ziele verfolgen, profitieren von günstigeren Konditionen. Gleichzeitig treibt uns die Hoffnung, dass wir durch regenerative Energien unsere hohen Energiekosten senken können. Wir planen, jede geeignete freie Fläche mit Solartechnik auszustatten. ●

UNTERNEHMEN

Hirschvogel Group

Das Familienunternehmen mit Stammsitz im bayerischen Denklingen zählt zu den größten weltweit operierenden Automobilzulieferern auf dem Gebiet der Massivumformung von Stahl und Aluminium und der anschließenden Bearbeitung. Zu seinen Kunden zählen die großen Autohersteller und Zulieferer weltweit. Die Hirschvogel Group beschäftigt rund 6.300 Mitarbeitende und erwirtschaftet einen Umsatz von rund 4 Mrd. Euro. Das Unternehmen unterhält Tochterwerke in den USA, China, Indien, Polen und Mexiko. 2007 wurde die Frank Hirschvogel Stiftung zur langfristigen Sicherung des Familienunternehmens gegründet.





VON INKA WICHMANN

Hoch hinaus

Das Schweizer Familienunternehmen Blaser Swisslube AG versorgt die 60 größten Industrieländer mit einem flüssigen Werkzeug: Kühlschmiermittel. Im Fokus steht dabei vor allem die Wachstumshoffnung Indien.

Am Gasbrenner ziehen, heiße Luft ablassen – so bewegt Marc Blaser den Heißluftballon über das Emmental im Berner Mittelland. Von Lenken kann keine Rede sein. „Genau das ist es, was ich am Ballonfahren so schätze: Es geht darum, das Unsteuerbare steuerbar zu machen. Damit

ist es ein gutes Sinnbild für strategische Unternehmensführung.“ Blaser muss es wissen, denn er ist beides zugleich: Ballonfahrer und Familienunternehmer. Als CEO führt er den Schweizer Kühlschmierstoffspezialisten Blaser Swisslube seit 2010 in dritter Generation. So sehr der Ballon auf Winde angewiesen ist,

er ist kein Spielball der Lüfte – sofern er einen Piloten hat, der eine Grundlage der Physik beherzigt: Warme Luft ist leichter als kalte. Wird die Luft erhitzt, steigt der Ballon; kühlt die Luft ab, sinkt der Ballon. Und wenn sich die Höhe ändert, ändert sich auch der Wind. „Bevor ich aufsteige, habe ich einen Plan, die Winde bestmöglich zu nutzen. Dann hebe ich ab und stelle fest, wie die Bedingungen und Windrichtungen wirklich sind. Da muss ich mich konstant den wechselnden Gegebenheiten anpassen.“ Mit dieser Taktik ist Blaser nicht nur Schweizer Vizemeister im Ballonfahren geworden. Er hat seinen Konzern auch sicher durch die Unwägbarkeiten der vergangenen Jahre gebracht.

Ballonfahrer sind Teamworker: Ein Pilot steigt nicht allein auf – er ist angewiesen auf die Bodencrew, die den Ballon aufstellt, im Begleitfahrzeug verfolgt, bodennahe Winde mitteilt, den Ballon wieder einpackt. Diesen Teamgeist soll nicht bloß die internationale Firmensportgruppe mit inzwischen 20 Ballonen leben. Diesen Teamgeist trägt Blaser ins ganze Unternehmen. Insgesamt beschäftigt Blaser mehr als 600 Mitarbeitende, 300 am Hauptsitz in Hasle-Rüegsau, 300 in aller Welt. „Ihnen gegenüber sind wir in guten wie in schlechten Zeiten verpflichtet“, sagt Blaser. „Aufgrund von schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben wir noch nie jemanden entlassen. Wir setzen bei unseren Spezialisten auch im Abschwung nicht den Rotstift an. Denn wir brauchen sie im Aufschwung.“ Und spezialisiert ist die Belegschaft: Sie entwickelt Kühlschmierstoffe für mehr als 100.000 Kunden von der Automobilindustrie über die Luftfahrt und Medizintechnik bis zur Energiewirtschaft. Die Maßgabe: Die Kühlschmierstoffe sollen den Kunden einen messbaren Mehrwert verschaffen – messbar in Produktivitätssteigerungen, messbar in deutlich tieferen Produktionskosten, messbar in verbesserter Bearbeitungsqualität. „Wir versprechen flüssige Werkzeuge, die langfristig Höchstleistungen für den Kunden erbringen.“

Hürden niedrig halten

Marc Blaser ist im Unternehmen schlicht Marc. Die Chemielaborantin in der Forschung, der Außendienstler in der Ostschweiz, die Praktikantin in der IT – sie alle nennen ihn beim Vornamen. So ist es unter Ballonfahrern, so ist es im Unternehmen. Dass die Mitarbeitenden sich über sämtliche Hierarchieebenen hinweg duzen, ist kein Zufall: „Wir wollen die Hürden, miteinander zu sprechen, bewusst niedrig halten. Uns geht es um ein familiäres, vernetztes Arbeiten“, sagt Blaser. Schon Bewerbern wird im Vorstellungsgespräch das Du angeboten. „Gezwungen wird natürlich niemand. Aber wir wollen uns nicht formeller geben, als wir sind. Eine unkomplizierte Ansprache hilft dabei, an einem Strang zu ziehen.“ Das gilt auch für Länder, in denen hierarchische Strukturen stark ausgeprägt sind – bspw. für Indien. Auf



dem Subkontinent gehören derzeit knapp 50 Personen zum Unternehmen. „Wir haben dort eine voll vertrauensbasierte Struktur auf Augenhöhe geschaffen“, so Blaser. Wenn er vor Ort ist – im Schnitt zwei Mal im Jahr – scheuen die Mitarbeitenden sich nicht, „offen und direkt“ Fragen, Wünsche, Kritik anzubringen, wie er erzählt. „Diese Unternehmenskultur macht mich extrem stolz. Und der Erfolg gibt uns recht.“

STRATEGIE UND UMSETZUNG

das zu einem Zeitpunkt, als Blaser in Indien noch keine Logistik unterhielt. Ein Vertriebsmanager flog ein, um höchstpersönlich dafür zu sorgen, dass 80.000 Liter „Blasocut 4000 Strong“ eingefüllt wurden. Wenig später hatte Blaser eine indische Tochtergesellschaft. Und „Tata Indica“ wurde eines der meistverkauften Modelle Indiens.

„Das war erst der Startschuss.“ Blaser beobachtet Indien seither genau. Und wie so viele sieht er, wie die größte Demokratie der Welt Investoren mal lockt, mal verschreckt. Immerhin hat Indien Großbritannien als fünftgrößte Volkswirtschaft überholt und China als bevölkerungsreichstes Land abgelöst. Und seit seiner jüngsten Asienreise weiß Blaser außerdem aus eigener Anschauung, wie sehr Chinas Covid-Strategie einige Investoren verunsichert hat: Investitionen, die in China getätigt werden sollten, seien nach Indien gewandert. Indien stampfe nicht in dem Maße wie China riesige Industrieparks aus dem Boden. „Aber Indien hat Arbeitskräfte, die mit viel Herzblut – und in einem schwierigen administrativen Umfeld – immer einen Weg finden.“ Und Indien wachse. Wenn Indien wachse, soll auch Blaser Swisslube wachsen. „Indien ist zwar nicht das neue China. Aber Indien wird eine massive Entwicklung durchlaufen – Indian Style. Denn das Land hat mehrere enorme Vorteile. Zum einen die

”

Eine unkomplizierte Ansprache hilft, an einem Strang zu ziehen.“

Marc Blaser

In drei Wochen 80.000 Liter Kühlschmierstoff nach Indien

Das Unternehmen hat Tochtergesellschaften und Vertriebspartner in über 60 Ländern – rund 90 Prozent des Umsatzes werden im Ausland erzielt. Die erste Tochtergesellschaft wurde in der Nähe von New York gegründet. Es folgte ein Dutzend Töchter, darunter in Brasilien, China, Deutschland, Frankreich – und schließlich im indischen Gurugram, einem 880.000-Einwohner-Vorort von Neu-Delhi. 1998 war für die Verbindung nach Indien das Schlüsseljahr. Blaser erinnert sich: „Plötzlich kam ein Fax.“ Ein deutscher Hersteller hatte mehrere Maschinen an Tata Motors in Pune geliefert. „Dieser Hersteller hatte die Garantie an die Bedingung geknüpft, dass die Maschinen mit unserem Kühlschmierstoff versorgt werden würden.“ Für den Autobauer Tata Motors stand damals viel auf dem Spiel: Der Konzern war bereits Marktführer für Nutzfahrzeuge – und wollte mit dem Kleinwagen „Tata Indica“ den Personenwagenmarkt erobern. Dafür brauchte er den Kühlschmierstoff von Blaser. Die Frist für die Lieferung: drei Wochen – und

hohe Engineering-Kompetenz, zum anderen die englische Sprache. Damit bieten sich gute, spannende Rahmenbedingungen.“ Dass Investoren dennoch Vorsicht walten lassen, überrascht ihn allerdings nicht. „Die ganze Infrastruktur – insbesondere die Verfügbarkeit von Elektrizität – hat sich deutlich verbessert,



Foto: Felix Schmitt

ZUR PERSON Marc Blaser

... hat schon als Schüler in den Ferien im Familienunternehmen das Taschengeld verdient. Als er noch ein Teenager war, kaufte sein Vater die ersten Heißluftballone. Mit 19 Jahren hat er selbst mit dem Ballonfahren begonnen. Die Entscheidung, ins Unternehmen einzusteigen, fielte er als 24-Jähriger, absolvierte einen Bachelor für Business Administration in Baden und begann seine Karriere im Unternehmen in den USA. Wieder zurück in Europa, richtete er die Unternehmensstrategie neu aus. Er hat Schritt für Schritt eine globale Rolle übernommen – eine Vorbereitung auf die Unternehmensleitung, die er 2010 übernahm.

**INSPIRE TRIP TO ISRAEL**
14.–17.10.2023 → Tel Aviv

**DER CHEF SCHAFFT SICH AB?**
8.11.2023 → München

muss sich aber noch weiter bessern.“ Gleiches gelte für die administrativen Hürden, die außerordentlich berüchtigt seien. Blaser selbst will seine Investitionen fortsetzen – vor allem in Labore für den Kundendienst.

Weltweite Labore sparen Zeit und reduzieren Sprachbarrieren

Leitfähigkeit, Ölverträglichkeit, Metallkorrosion: In den Kundendienstlaboren messen die Techniker eine Vielzahl von Faktoren, um etwaige Probleme in den Werkshallen der Kunden zu verhindern. Solche Labore hat Blaser für Wachstumsmärkte auf der ganzen Welt, nicht nur in Indien. Wenn Kundenproben nicht eigens nach Hasle-Rüegsau verfrachtet werden müssen, gewinnt das Unternehmen nicht nur wertvolle Zeit, sondern umgeht auch eine lästige Hürde: die Sprachbarriere. Wenn auf diese Weise die Wartezeit halbiert wird und Missverständnisse ausgeräumt werden können, „werden wir zu einem echten Produktionspartner. Es gibt viel Platz für einen Spezialisten, der die Kunden derart unterstützt.“ Denn in Zeiten von Fachkräftemangel wird die Expertise bei manchen Kunden eher kleiner statt größer: Die technischen Anforderungen wachsen, die technischen Kompetenzen nicht immer. Hier sieht Blaser eine Chance, seine Nische auszubauen. Derzeit liegt der Weltmarktanteil des Unternehmens bei gut 3 Prozent. Doch der gewiefte Ballonfahrer weiß: Mit Geschick kann er entlegene Ziele erreichen – sofern er bereit ist, seine Pläne stetig anzupassen: „Die Ausgangslage kann sich immer wieder verändern.“ ●

MOHAN MURTI IM GESPRÄCH MIT
ANDREA OSTERMEYER

„Wenn man die Mentalität der Menschen versteht, ist es einfach, in Indien Geschäfte zu machen“

Mohan Murti, Geschäftsführer von Reliance Industries in Europa, weiß, worauf es ankommt, um erfolgreich auf dem indischen Markt Fuß zu fassen. Im Interview spricht er über die Chancen und Hürden für deutsche Unternehmen – und warum ihn der Vergleich zwischen Indien und China stört.

Herr Murti, während der Corona-Pandemie wurde vielen Unternehmen bewusst, wie stark ihre Lieferketten von China abhängen. Daher verlagern einige Firmen ihre Wertschöpfungsketten zurück nach Europa oder in andere asiatische Länder. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?

MOHAN MURTI: Die Covid-19-Pandemie hat die globalen Lieferketten tatsächlich auf die Probe gestellt und die Verwundbarkeit vieler Unternehmen deutlich gemacht, die bei der Produktion stark auf China angewiesen sind. Zahlreiche europäische und nordamerikanische Unternehmen haben ihre Lieferkettenstrategien überdacht und nach Möglichkeiten gesucht, ihre Beschaffungs- und Produktionsprozesse zu diversifizieren. Einige haben beschlossen, nicht mehr alles auf eine Karte zu setzen und sich teilweise aus China zurückzuziehen. Wenn man alle Vor- und Nachteile sorgfältig abwägt, wird man feststellen: Für westliche Firmen gibt es nur eine Handvoll Länder, die für eine Verlagerung der

Lieferketten infrage kommen – darunter Vietnam, Thailand und Indien.

Was macht Indien zu einem attraktiven Standort für europäische Unternehmen? Indien entwickelt sich derzeit rasant weiter und verfügt über eine aufstrebende, junge Bevölkerung. Das Land hat in den vergangenen Jahren erhebliche Fortschritte gemacht.

Bei Infrastruktur und Technologie sind die Verbesserungen besonders deutlich. Für Unternehmen ergeben sich dadurch enorme Chancen: Nicht nur die Produktionskosten sind viel niedriger; Indien verfügt auch über ein großes Angebot an qualifizierten Arbeitskräften. Nicht zuletzt ist das Land selbst ein

gigantischer und wachsender Markt. Ich sehe derzeit viele renommierte deutsche Mittelständler, die in den indischen Markt einsteigen – und zwar nicht nur, weil die Fertigung dort günstiger ist, sondern auch, weil sie die Chancen eines riesigen Marktes mit 1,4 Milliarden Menschen nutzen wollen. Über 70 Prozent unserer Bevölkerung sind unter 30 Jahre alt. Das sind 980 Millionen junge Menschen.

In den Medien wird Indien als das neue China gehypt. Was halten Sie von diesem Vergleich?

Der Vergleich gefällt mir nicht. Wir konkurrieren nicht mit China, weil wir nicht wie China sein wollen. China ist keine Demokratie, während Indien stolz darauf ist, eine sehr lebendige Demokratie zu sein, in der Konsens eine große Rolle spielt. Deshalb ist unser Weg langsam, aber das Ziel ist klar: die Lebenssituation aller Inder zu verbessern und das Land voranzubringen. Auf diesem Weg können wir bis 2050 zu einer Wirtschaftsmacht werden, mit der man rechnen muss, aber nicht zu einer militärischen Supermacht.

Die indische Wirtschaft ist dafür bekannt, relativ bürokratisch zu sein und sich nur langsam an Veränderungen anzupassen. Stimmt diese Einschätzung noch?

In den vergangenen Jahren gab es erhebliche Verbesserungen bei der Modernisierung der Wirtschaft und beim Bürokratieabbau. Früher hatte mein Unternehmen ein Verbindungsbüro in Neu-Delhi, das hauptsächlich dazu diente, mit den Bürokraten zu verhandeln. Heute ist es nicht mehr nötig. Die Korruption wird systematisch eliminiert. Alles ist jetzt transparenter. Dank enormer Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung können Unternehmen und Privatpersonen mittlerweile alles online erledigen. Außerdem hat die indische Regierung Schritte unternommen, um die Vorschriften zu vereinfachen und zu straffen, sodass es für Unternehmen leichter wird, im Land tätig zu sein. Zwar bleibt noch einiges zu tun. Doch die jüngsten Entwicklungen sind ermutigend und zeigen, dass das Land Fortschritte auf dem Weg zu einer effizienteren und dynamischeren Wirtschaft macht.

„Wir wollen nicht wie China sein.“

Mohan Murti

Was sind die typischen Stolpersteine, die europäische Unternehmen beachten müssen, wenn sie in Indien erfolgreich Geschäfte machen wollen?

Als Erstes müssen europäische Unternehmen erkennen, dass die indische Denkweise ganz anders ist als die westliche. Wenn man das

nicht versteht, wird man die Inder seltsam finden – und umgekehrt. Aber wenn man die Mentalität der Menschen versteht, ist es einfach, in Indien Geschäfte zu machen.

Können Sie uns dafür ein paar Beispiele nennen?

Das indische Zeitverständnis unterscheidet sich stark vom westlichen. In Indien wird Zeit oft als flexibel angesehen. Pünktlichkeit ist nicht so wichtig. Es kommt vielmehr auf den Aufbau von Beziehungen an. Im Gegensatz dazu legen die Europäer bekanntermaßen großen Wert auf Pünktlichkeit und Effizienz.

Dazu kommt: Inder sind oft sehr emotional und treffen Entscheidungen eher auf der Grundlage von Gefühlen als von rationalen Faktoren. Für Europäer regiert der Kopf das Herz. Für Inder ist es umgekehrt: Das Herz überstimmt den Verstand.

Ein weiterer Punkt, den Europäer beachten sollten: Inder glauben nicht an Verträge. Sie unterschreiben vielleicht einen Vertrag, aber für sie ist es nur ein Stück Papier. Das kann logischerweise zu großen Problemen führen, denn Europäer nehmen Verträge sehr ernst.

„Die indische Denkweise ist ganz anders als die westliche.“

Mohan Murti

Wie werden Geschäfte in Indien abgewickelt – wenn nicht auf der Grundlage von Verträgen?

Wir glauben an Freundschaft. Alles, was wir tun, basiert auf Beziehungen. Wenn Sie einen Inder zum ersten Mal treffen, sollten Sie nicht überrascht sein, wenn Sie die Frage hören: Sind Sie verheiratet? Wie viele Kinder haben Sie? In Europa gilt es als skandalös, solche Fragen zu stellen – in Indien ist dies ein normaler Gesprächseinstieg, um die Person kennenzulernen. Zum Aufbau von Beziehungen gehört auch die Gewohnheit, Geschenke zu machen.

In Europa können Geschenke schnell als Bestechung oder unangemessen angesehen werden. In Indien laufen Sie Gefahr, als respektlos zu gelten, wenn Sie ein Geschenk ablehnen.

Kulturelle Unterschiede zählen demnach zu den größten Hürden für europäische Unternehmen, die in Indien Geschäfte machen wollen?

Ich glaube, ja. Indien ist ein kulturell vielfältiges Land mit unterschiedlichen Bräuchen, Traditionen und sozialen Normen. Für europäische Unternehmen kann es eine Herausforderung sein, mit diesen kulturellen Unterschieden umzugehen und Beziehungen zu potenziellen Partnern und Kunden aufzubauen. Aber es gibt auch andere Hürden zu überwinden ...

Welche wären das?

Das regulatorische Umfeld ist hochkomplex. Für ausländische Unternehmen ist es nicht immer einfach, die ganzen Gesetze und Vorschriften richtig zu handhaben. Denken Sie auch daran, dass Indiens Infrastruktur, insbesondere in ländlichen Gebieten, unterentwickelt sein kann und Unternehmen vor er-

hebliche Herausforderungen stellt: Schlechte Straßenverbindungen, begrenzter Zugang zu Strom und Wasser sowie unzureichende Internetverbindungen können die Geschäftstätigkeit in einigen Teilen des Landes erschweren. Schließlich darf man nicht vergessen: Indien war in der Vergangenheit protektionistisch geprägt und es gibt immer noch einige Beschränkungen für ausländische Investitionen und Handel. Dennoch bin ich davon überzeugt, dass die Chancen die Risiken überwiegen und europäische Unternehmen in Indien viel zu gewinnen haben. ●

Sechs Erfolgsfaktoren für den Eintritt in den indischen Markt

1. Bereiten Sie sich vor: Führen Sie eine gründliche Marktanalyse durch. Bewerten Sie die aktuellen Markttrends, das Verbraucherverhalten, den Wettbewerb und die aktuelle Regulierung in Ihrer Branche.

2. Verstehen Sie die kulturellen Unterschiede: Indien ist ein vielfältiges Land mit unterschiedlichen kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Hintergründen. Verstehen Sie diese kulturellen Unterschiede und passen Sie Ihre Geschäftsstrategien entsprechend an.

3. Bauen Sie Beziehungen auf: In Indien beruhen Geschäftsbeziehungen auf Vertrauen und persönlichen Beziehungen. Daher ist es wichtig, Verbindungen zu potenziellen Kunden, Lieferanten und Partnern aufzubauen. Dies kann durch Networking-Veranstaltungen, Messen und Wirtschaftsverbände geschehen.

4. Holen Sie sich einen Experten für Compliance und Regulierung: Die indischen Gesetze und Vorschriften können komplex sein und sich ständig ändern. Lassen Sie sich von lokalen Rechtsexperten beraten, die sich im Gesetzesdschungel zurechtfinden und die Einhaltung der lokalen Gesetze sicherstellen.

5. Ziehen Sie lokale Partnerschaften in Betracht: Bauen Sie Partnerschaften vor Ort auf, um lokales Know-how, Netzwerke und Wissen zu nutzen. Dies kann dabei helfen, kulturelle Unterschiede, Sprachbarrieren und regulatorische Herausforderungen zu überwinden.

6. Seien Sie geduldig: In Indien Geschäfte zu machen, kann herausfordernd sein. Möglicherweise dauert es einige Zeit, bis sich Erfolge einstellen. Seien Sie geduldig und beharrlich in Ihren Bemühungen und investieren Sie in den Aufbau langfristiger Beziehungen.



Foto: Pitter Hirsal

ZUR PERSON Mohan Murti

... verfügt über fast 40 Jahre Erfahrung im internationalen Geschäft. Seit 2004 ist er Geschäftsführer von Reliance Industries Limited in Europa, einem Fortune-500-Unternehmen und dem größten privat gehaltenen Unternehmen in Indien. Mohan Murti lebt in Frankfurt am Main und hat einen Abschluss in Rechts- und Naturwissenschaften und einen Master in Arbeitsbeziehungen und Personalmanagement. Sein Spezialgebiet sind Markteintrittsstrategien. Er arbeitet zudem als interkultureller Trainer für internationale Geschäftsbeziehungen.

NINA UND STEPHAN SANDER IM GESPRÄCH
MIT BRITTA WORMUTH

„Wir setzen nicht auf Nachhaltigkeit, weil es hip ist. Wir sind der Überzeugung: Das ist der richtige Weg“

Zeitlos elegante Möbel – nachhaltig gefertigt. Dafür steht das Familienunternehmen von Stephan Sander und seiner Tochter Nina. Im Interview sprechen die beiden über die Stärken Vietnams als Produktionsstandort, ihren Anspruch, der nachhaltigste Möbelhersteller Deutschlands zu werden – und wie es ihnen gelingt, Privates und Geschäftliches zu trennen.



Stephan Sander und seiner Tochter Nina

Stephan, ihr produziert Möbel in Vietnam und nicht wie viele andere Unternehmen in China. Wie kam es dazu?

STEPHAN SANDER: Das ist historisch bedingt. Unser Produktionsschwerpunkt war von Beginn an in Vietnam. Mein Partner und Co-Geschäftsführer Thomas Berg lebt und arbeitet seit fast 20 Jahren in Vietnam. Wir produzieren also nicht nur dort, sondern ha-

ben ein eigenes Büro mit knapp 20 Mitarbeitenden. Und gerade in der Pandemie, die nur kurz nach unserer Neugründung anging, hat es sich besonders ausgezahlt, dass wir einen Teil unseres Managements vor Ort haben. So konnten wir sicherstellen, dass die Produktion weiterlief, auch wenn es zwischenzeitlich durch die Lockdowns auch bei uns Fabrik-schließungen gab.

Welche Herausforderungen bringt eine auf zwei Kontinente verteilte Wertschöpfungskette mit sich?

S: Wir haben sehr stabile Kundenbeziehungen und pflegen enge, familienähnliche Beziehungen zu den Fabriken, in denen wir fertigen. Das funktioniert, weil wir ständig vor Ort sind, weil wir Muttersprachler vor Ort haben, weil die Frau meines Partners Vietnamesin ist und intensiven Kontakt zu den Fabriken hält. Insofern hat es für uns in erster Linie Vorteile, auf zwei Kontinenten vor Ort zu sein.

NINA SANDER: Ein Vorteil ist auch, dass Stephan und Thomas das Unternehmen von Anfang an sehr digitalisiert aufgebaut haben. Wir arbeiten cloudbasiert und können dadurch alle auf sämtliche Daten zugreifen – in Vietnam und hier in Deutschland. Bei der Zusammenarbeit merkt man keinen Unterschied, bis auf die Zeitverschiebung. Eine Zusammenarbeit zwischen Frankfurt und Bremen würde ähnlich ablaufen.

Spürt ihr, dass der „Run“ auf Vietnam als Produktionsstätte zunimmt, weil immer mehr Unternehmen eine Alternative zu China suchen?

S: Ja, es gibt aktuell von sehr vielen Seiten Bestrebungen, die Produktion von China nach Vietnam zu verlagern, weil vieles dort noch günstiger und Vietnam sehr offen ist, was den Zuzug neuer Unternehmen angeht. Durch unsere engen Beziehungen zu den Fabriken bricht uns aber kein Geschäft weg, weil andere Firmen vielleicht ein paar Euro mehr bezahlen. Das ist zum Glück ein sehr partnerschaftliches Vorgehen und wir sind sehr glücklich dort.

Dennoch ist die Produktion in Vietnam häufig noch mit Vorurteilen behaftet. Viele Menschen assoziieren das Land mit Ausbeutung der Belegschaft und billigen Materialien. Wie erlebt ihr das?

N: Dass Vietnam zu den ärmsten Ländern der Welt gehört hat, ist 40 Jahre her. Das Land entwickelt sich in einem wahnsinnigen Tempo weiter, bspw. was Infrastruktur und Netzausbau angeht. Ich war im vergangenen Jahr für vier Wochen vor Ort und konnte mir ein Bild machen. Selbst in der hintersten Ecke einer Fabrik gibt es noch 5G-Netz, während ich in Deutschland oft nicht durchgehend telefonieren kann, wenn ich mit der Bahn von Bremen nach Hamburg fahre. Auch die Mentalität der Menschen hat mich begeistert: Alle sind wahnsinnig freundlich und lebenswürdig. Das macht die Zusammenarbeit sehr angenehm.

S: Dazu kommen die Arbeitskultur und die Motivation der Menschen: Ich erlebe eine extrem hohe Leistungsbereitschaft. Alle wollen sich einbringen, sind ehrgeizig, wissbegierig. Es macht einen Riesenspaß, mit ihnen zu arbeiten.

Ihr legt bei euren Produkten großen Wert auf Nachhaltigkeit. Was ist eure Motivation?

S: Wir machen das nicht, weil es gerade hip ist. Wir sind der Überzeugung: Das ist der richtige Weg. Das war auch ein ganz entscheidender Grund für die Gründung von mypureliving, unserem Onlineshop, mit dem wir seit zwei Jahren auch direkt an Endkunden verkaufen.

N: Mir ist es ganz wichtig, unserem kompletten Team klarzumachen, wie schlecht es unserem Planeten geht. Ich will nicht, dass die Kollegen nur mitmachen, weil Nachhaltigkeit in unseren Unternehmenswerten steht. Sie sollen die Dringlichkeit verstehen, etwas zu tun, und selbst eine Leidenschaft dafür entwickeln, die Welt ein Stückchen besser zu machen.

Und wie macht ihr die Welt besser?

N: Wir orientieren uns z.B. an den BSCI-Richtlinien, um die Einhaltung von sozialen Standards, etwa eine gerechte Entlohnung der Mitarbeitenden, sicherzustellen. Wir sind auch FSC-zertifiziert, errechnen unseren jährlichen CO₂-Abdruck, kompensieren die Emissionen und setzen uns Reduktionsziele. Wir sind aber auch nachhaltig bei Dingen, die der Kunde nicht sieht: Wir trinken im Büro z.B. nur Wasser von Viva con Agua und fair gehandelten Kaffee. Anfang des Jahres haben wir mit einem zwölfköpfigen Team 1.500 Bäume gepflanzt und an einer Schulung teilgenommen, um mehr über den Zustand unserer Wälder zu lernen.

suchen wir, Retouren so weit es geht zu vermeiden. Wir geben den Kunden lieber einen Rabatt, wenn etwas nicht zu 100 Prozent passt. Zusätzlich sind wir gerade dabei, die ersten komplett veganen Möbel zu entwickeln. Wir wollen zeigen, dass Design und Vegan zusammen funktionieren.

Mit Nina habt ihr eine Vertreterin der jungen Generation an Bord, die Nachhaltigkeit vorantreibt. Wie kam es dazu, dass du ins Unternehmen eingestiegen bist?

N: Ich hatte eigentlich nie geplant, Karriere im Familienunternehmen zu machen. Ich habe Hotelfachfrau gelernt und in Spanien Sport-, Event- und Medienmanagement studiert. In der Pandemie bin ich kurzzeitig wieder zu

 **HERANFÜHREN DER NEXTGEN**
20.9.2023 → Hamburg

 **NACHHALTIGKEIT IN DER PRAXIS**
11.10.2023 → Hamburg

„Papa“. Da waren wir von Anfang an streng. Auch wenn es tagsüber mal Meinungsverschiedenheiten gibt, komme ich trotzdem abends zum Familienessen und lasse Büro dann Büro sein. Ich habe ein privates und ein Diensthandy. Stephan ruft, je nachdem in wel-

„ Im Büro ist mein Vater immer ‚Stephan‘ und zu Hause ‚Papa‘.“

Nina Sander

Hause eingezogen, habe meinen Bachelor beendet und einen Werkstudentenjob bei T&S angenommen. Das war als Übergangslösung gedacht, um etwas gegen die Corona-Langeweile zu tun. Nach meinem Bachelor-Abschluss lag es aber nahe, im Unternehmen zu bleiben, weil die Zusammenarbeit wirklich gut geklappt und Spaß gemacht hat. So habe ich

cher Funktion er mich sprechen möchte, auf dem einen oder anderen an. Wenn das Diensthandy klingelt, sollte ich also rangehen. Wenn er privat anruft, kann ich auch mal wegdrücken (lacht).

Loslassen und Verantwortung abgeben ist demnach bei euch kein Thema?

S: Nein, gar nicht. Gerade bei Themen wie E-Commerce, Social Media oder Service ist Nina wesentlich besser als ich. Da wäre ich ja verrückt, wenn ich diese Bereiche nicht in ihre Hände geben würde.

N: Ich habe das Glück, dass Stephan mir sein Vertrauen schenkt und mich wirklich machen lässt. Ich kann jederzeit meine Ideen einbringen und umsetzen – und ich darf Fehler machen. Denn das passiert auch, wenn man jung ist und ein Start-up leitet.

Was kannst du von deinem Vater lernen?

N: Gelassenheit. Im täglichen Geschäft merke ich manchmal, dass mich Dinge manchmal aus der Bahn werfen, während er durch seine jahrelange Berufserfahrung sehr gelassen bleibt.

Und Stephan, was kannst du von Nina lernen?

S: Den bedingungslosen Service-Gedanken und die absolute Kundenfokussierung, die sie aus ihrer Hotelausbildung mitgenommen hat. Sie versucht tagtäglich, den Fünf-Sterne-Standard, den sie aus dem Hotel kennt, umzusetzen. Manchmal sage ich: Das ist nicht leistbar. Aber bisher musste ich mich stets eines Besseren belehren lassen. Sie hat das gemeinsam mit ihrem Team immer im Sinne der Kunden gelöst. ●

„ Ich erlebe in Vietnam eine extrem hohe Leistungsbereitschaft.“

Stephan Sander

Euer Ziel ist es, der nachhaltigste Möbelhersteller Deutschlands zu werden. Wie weit seid ihr auf diesem Weg?

S: Wir sind auf einem guten Weg, aber wir befinden uns auf einer Reise, bei der man wahrscheinlich nie ankommen wird. Es wird immer Dinge geben, die wir optimieren können. Es bleibt noch viel zu tun, z.B. bei Verpackungsmaterialien. Da können wir noch nicht komplett auf Plastik verzichten und probieren ständig neue Optionen aus. Gleichzeitig ver-

kurz nach der Gründung als Brandmanagerin bei mypureliving angefangen. Heute verantwortete ich dort als Prokuristin und CMO das operative Geschäft.

Familie und Beruf so eng zu verknüpfen, ist nicht immer einfach. Habt ihr Regeln für eure Zusammenarbeit aufgestellt?

N: Ja, uns beiden ist es wichtig, beruflich und privat zu trennen. Im Büro ist mein Vater deshalb immer „Stephan“ und nur zu Hause

UNTERNEHMEN

T&S Home & Living GmbH und mypureliving

T&S Home & Living hat sich auf die Fertigung innovativer Möbel spezialisiert und bildet dabei die komplette Wertschöpfungskette vom Design über die Produktion und Qualitätskontrolle bis hin zum Vertrieb und Versand der Möbel ab. Zum inhabergeführten Unternehmen, das rund 35 Mitarbeitende in Deutschland und Vietnam beschäftigt, gehört auch das Start-up mypureliving, das Möbel mit hohem Anspruch an Design und Nachhaltigkeit online an Endkunden verkauft.



AXEL KÜHNER IM GESPRÄCH
MIT JÜRGEN KREINDL

„Wir brauchen das vereinigte Europa“

Die Greiner AG ist ein weltweit führender Anbieter von Kunststoff- und Schaumstofflösungen aus Österreich. Axel Kühner, Vorstandsvorsitzender der Greiner AG, schildert im Interview mit Jürgen Kreindl, wie er im Familienunternehmen Nachhaltigkeit, Geopolitik und Innovationskraft ausbalanciert.

Axel, dass die Greiner AG mit geopolitischen Spannungen umgehen kann, beweist sie schon seit ihrer Gründung 1868. Wie geht ihr mit den aktuellen Krisen um?

AXEL KÜHNER: Es hat sich in den zurückliegenden fünf Jahren sehr, sehr viel verändert, durch die Pandemie, aber vor allen Dingen auch durch die geopolitischen Verwerfungen. Ansteigenden Protektionismus haben wir aber auch schon lange vor der Pandemie gespürt. Meine These war damals, dass das kurzzeitige Phänomene sind, die durch die Vernunft besiegt werden. Die Pandemie hat diese Entwicklungen deutlich ins Negative gedreht. Ich bin aber fest davon überzeugt, die Globalisierung wird weitergehen, vielleicht mit stärkerer Regionalisierung von einzelnen Wertschöpfungsschritten, aber sicher nicht in Richtung einer kompletten Regionalisierung des Geschäfts.

Betrachten wir das Beispiel Halbleiter: Europa will seinen Marktanteil auf 20 Prozent verdoppeln. Das ist enorm, bedeutet aber im Umkehrschluss: Wir bleiben zu 80 Prozent von Chips abhängig, die nicht aus Europa kommen. Da stellt sich doch die Frage: Glauben wir wirklich, dass wir in Europa schon so weit sind, im Fall einer schwierigen Situation einen grenzüberschreitenden, einheitlichen Ansatz zu finden? Wenn wir bspw. zurückdenken an die Pandemie, als Lkw nicht durchgelassen wurden – so etwas darf eigentlich nicht passieren. Für mich persönlich wäre das vereinigte

Europa die Voraussetzung für einen solchen Schritt. Mir ist bewusst, dass das realpolitisch schwer umsetzbar ist, aber da müssten wir eigentlich hin.

Was bedeutet für dich ein vereinigtes Europa? Auch ein einheitliches politisches System?

Ganz genau. Das wäre das beste System, um die Unterschiede, die wir haben, zu überwinden. Betrachten wir die Konsequenzen des Status quo beim Thema Forschung: Forschung und Industrie gehören eng zusammen. Wandert immer mehr Industrie aus Europa ab, wird die Forschung folgen. Das ist nur eine Frage der Zeit. Darum glaube ich, dass es unsere einzige Chance ist, dass wir in Europa enger zusammenwachsen, mit all den Konsequenzen, die damit einhergehen. Dafür müssen wir auch über schwierige Themen, wie eine gemeinsame Haftungs- und Schuldenunion, nachdenken.

Unser Wohlstand, den wir dem Export verdanken, hat seinen Preis. Langfristig brauchen wir ein einheitliches politisches System. Das ist die einzige Chance für Europa, langfristig zwischen den großen Blöcken eine Rolle spielen zu können.

Glaubst du, dass Familienunternehmen gerade wegen ihres langfristigen Denkens besser durch Krisen kommen?
Das glaube ich auf jeden Fall. Und zwar des-

wegen, weil eben solche Krisen doch häufig einen sehr temporären Charakter haben und Familienunternehmen stärker wertgeleitet sind. Sanktionen spielen für uns z.B. nur eine geringe Rolle. Beispiel Russland: Es gab viele Unternehmen, die sich schnell zu einem Rückzug entschieden haben. Für uns als Familienunternehmen geht es aber doch auch darum zu fragen, welchen Beitrag wir auch dort leisten können und wie wichtig uns die Verantwortung ist, die wir für unsere russischen Mitarbeitenden haben. Bei Unternehmen, die an der Börse gelistet sind, ist das anders. Da wird gefragt: Was ist jetzt der schnellste, was ist der wirtschaftlich beste Weg? Und da geht viel verloren, weil es auch wahnsinnig schwierig ist, so was nach einer Zeit wieder aufzubauen. Daher glaube ich sehr wohl, dass Familienunternehmen besser durch solche Extremsituationen kommen.

Diversifizierung ist ja auch ein wesentlicher Faktor, um durch die Krisen zu kommen. Wie erfolgsentscheidend ist Diversifizierung bei Greiner?

Sie ist eine Grundvoraussetzung: 1950 haben wir noch Kork verarbeitet und uns in den vergangenen Jahrzehnten deutlich breiter aufgestellt. Wir haben gelernt, wie wichtig mehrere Standbeine für ein Familienunternehmen sind. Ja, international zu sein, ist wichtig, aber eben auch, als Familienunternehmen mehrere Standbeine zu haben, um bei geänderten

Axel Kühner



Foto: Christian Huber

Rahmenbedingungen nicht in Situationen zu kommen, die schnell existenzbedrohend für das Unternehmen werden können. Die Diversifikation ist gerade deswegen ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmens-DNA – neben Innovation und Globalisierung – und auch für die Eigentümer ein ganz wichtiger Punkt, um langfristig bestehen zu können. Kurz zusammengefasst bedeutet Diversifikation: Es läuft nie überall schlecht, aber es läuft auch nie überall gut. In Summe aber lässt sich dadurch eine positive Entwicklung darstellen.

Zugleich investiert ihr in Nachhaltigkeit. Wo steht ihr?

Wir haben uns bereits 2015 mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie beschäftigt. Unsere Annahme 2015 war: Jedes kunststoffverarbeitende Unternehmen wird sich irgendwann die Frage stellen müssen: Was passiert am Ende des Produktzyklus mit Kunststoffprodukten? Das war noch einige Zeit vor dem Plastik-Bashing und insofern waren wir sehr früh. Auch bei uns haben sich damals viele gewundert: Warum beschäftigen wir uns im Matratzenbusiness oder der Medizintechnik mit Kreislaufwirtschaft? Als Kunststoffunternehmen funktioniert der Weg zu mehr Nachhaltigkeit zumindest in den nächsten 20 oder 30 Jahren nur auf diesem Weg. Aber das, was Kunststoff im positiven Sinne einzigartig macht, ist gleichzeitig das größte Problem beim Recycling: Mit sogenannten Additiven lässt er sich je nach Nutzung extrem verändern und genau das erschwert das Recycling. Deshalb müssen wir mittels gemeinsamer Standards Einfluss auf die gesamte Wertschöpfungskette nehmen: vom Hersteller des Rohmaterials über den Verarbeiter bis hin zum Handel.

Das dürfte den Kritikern von Plastik noch zu wenig konkret klingen.

Wir formulieren und kommunizieren unsere Ziele mit transparenten Zahlen, über die wir jetzt auch in einem integrierten Geschäftsbericht berichten. Alles andere wäre unglaublich unwürdig. Die Wahrheit ist aber auch: Wir haben noch nicht alle Ziele erreicht und müssen unsere Anstrengungen in manchen Bereichen deutlich erhöhen. Aber: Wir wissen jederzeit, wo wir stehen.

UNTERNEHMEN

Greiner AG

Die Greiner AG ist ein Hersteller und Verarbeiter von Kunststoff und Schaumstoff mit Sitz im österreichischen Kremsmünster. Drei operative Sparten produzieren und vermarkten Lösungen u.a. für die Verpackungs-, Möbel-, Sport- und Automobilindustrie sowie für die Medizintechnik und den Pharmabereich. Das Unternehmen wurde 1868 im deutschen Nürtingen gegründet und befindet sich seit fünf Generationen im Familienbesitz. Es ist eine nicht börsennotierte Aktiengesellschaft.



Nachhaltigkeit ist auch ein wichtiges Kriterium im Lieferkettengesetz der EU. Die Praxis zeigt schon, wie schwierig es umzusetzen ist. Wie handhabt ihr das?

Grundsätzlich ist es mir wichtig, entlang der gesamten Wertschöpfungskette dort Verantwortung zu übernehmen, wo man sie auch übernehmen kann. Wenn wir jetzt überall Audits machen müssen, um diese Dinge zu überprüfen, ist ein Punkt überschritten. Wettbewerbsfähigkeit wird zerstört und Arbeit geht dorthin, wo weniger Standards überprüft und eingehalten werden als bei uns in Europa.

Euer Hauptsitz Kremsmünster ist eine idyllische Gemeinde mit rund 7.000 Einwohnern. Wie gewinnt ihr dort und weltweit Fachkräfte?

„
Wandert immer mehr Industrie aus Europa ab, wird die Forschung folgen.“

Axel Kühner

Hier in Oberösterreich wird es immer schwieriger, für bestimmte Funktionen Top-Leute zu finden. Also haben wir uns gesagt: Wenn die Top-Leute nicht mehr zu uns kommen, müssen wir eben zu ihnen gehen und haben den Standort Wien eröffnet. Stellen in der Holding schreiben wir nur noch für Kremsmünster und Wien zugleich aus. Wir haben in der Pandemie gelernt, in überregionalen Teams hervorragend zusammenzuarbeiten. Zudem bietet unsere Größe Jobsuchenden Sicherheit. Wir verbinden die Vorteile der Konzernwelt im Sinne von Professionalität, Berechenbarkeit und Entwicklungsmöglichkeiten mit den Vorteilen eines traditionsreichen Familienunternehmens.

Wie attraktiv macht Innovationskraft einen Arbeitgeber?

Die ist eine strategische Säule für uns. Deshalb haben wir uns dem Thema scho-

nungslos gestellt und gefragt: Wie gut sind wir denn?

Und?

Wir waren nicht gut genug für unseren Anspruch. Innerhalb des Kerngeschäfts wurden Innovationen oft von Restriktionen oder Budgetplanungen erdrückt. Deshalb haben wir mit unserem eigenen Innovationshub „Greiner Innoventures“ eine Struktur geschaffen, in der Innovation gefördert wird und aus der wir in innovative Unternehmen investieren können – wenn etwas langfristig wichtig für uns werden könnte. Im Steering-Committee sind die Familiengesellschafter vertreten. Wie bei jedem Investment in junge Unternehmen gibt es aber kein klares Versprechen, ob ein Return zu erwarten ist.

Wo ist die Greiner AG besonders stark von Disruptionen bedroht?

Es wird Alternativen zu erdölbasierten Kunststoffprodukten geben, aber es wird noch lange dauern, bis sie skalierbar sind. Wir wollen deshalb verstehen: Wo steht der Markt jetzt und wie wird sich die Technologie weiterentwickeln? Wir gehen nicht nur klassische Kooperationen ein oder arbeiten mit Forschungsinstitutionen zusammen. Wir investieren auch frühphasig in Start-ups. Allen Verantwortlichen bei uns ist klar: Wenn einer unser Geschäft disruptiert, dann wollen wir es selber sein. ●

Macher mit Kopf, Hand & Herz seit 1972

Mehr über die Menschen und das Unternehmen:
50years.container.de



50 years ela[container]

Meinung

VON RAINER KIRCHDÖRFER

Für Familienunternehmen geht es um die Substanz

Die Diskussion um höhere Erbschaftsteuern ist gefährlich.

Ein Familienunternehmen vor den Toren Stuttgarts. Der Maschinenbauer setzte im Jahr 1950 erstmals mehr als 1 Mio. D-Mark um – damals mit 145 Mitarbeitenden. Heute hat dieses Unternehmen weltweit mehr als 17.000 Beschäftigte, die Hälfte davon in Baden-Württemberg, und erwirtschaftet Erlöse von mehr als 4 Mrd. Euro. Es sind Erfolgsgeschichten wie diese, die unser Land prägen. Die stürmische Entwicklung des Laserspezialisten Trumpf, der in diesem Jahr sein 100-jähriges Bestehen feiert, ist zum Glück kein Einzelfall.

Deutschland besitzt viele große international tätige Familienunternehmen, die seit Generationen bestehen und auf ihren Gebieten Weltmarktführer sind. Solche Unternehmen sind in der Regel nicht an der Börse notiert, sondern finanzieren ihr Wachstum aus eigenen Gewinnen. Das ist auch möglich, weil der Gesetzgeber für das Vererben betrieblichen Vermögens besondere Verschonungsregeln vorsieht. Sie verhindern eine deutliche Schwächung der unternehmerischen Substanz. Davon profitiert auch unser Gemeinwesen, weil Gewinn-, Lohn- und Gewerbesteuerentnahmen sprudeln.

Doch genau hier wollen einige Parteien den Hebel ansetzen und an der Steuerschraube drehen. Substanzsteuern in Form höherer Erbschaftsteuern sollen das Steueraufkommen steigern und für mehr Ge-



Prof. Dr. Rainer Kirchdörfer

satzprogramm schreiben. Wenn alle Erbschaften pauschal mit einem Steuersatz von etwa 10 Prozent besteuert würden, schmerze das niemanden. Das ist falsch: Es belastet die Investitionsmöglichkeiten der Familienunternehmen gewaltig. Übersehen wird auch, dass das Erbschaftsteueraufkommen in Deutschland in den vergangenen Jahren stark gestiegen ist. Seit 2013 hat es sich verdoppelt. Grund sind die bereits deutlich verschärften Verschonungsregeln seit der Neuordnung der Erbschaftsteuer von 2016. Es ist nicht einmal gesichert, dass ein pauschaler Niedrigsteuersatz von 10 Prozent das heutige Erbschaftsteueraufkommen erreicht. Die Erfahrungen in der Steuerpolitik zeigen auch, dass niedrige Sätze nicht lange niedrig bleiben. Siehe Grunderwerbsteuer: In den 1980er-Jahren betrug der Satz noch 2 Prozent, heute liegt er dreimal so hoch. Das wäre bei der Erbschaftsteuer wohl nicht anders.

Wenn Firmenerben hohe Millionenbeträge an Steuern entrichten sollen, sprengt dies leicht die Finanzierbarkeit. Die Befürworter der „Flat Tax“ schlagen vor, die Steuerschuld zu stunden. Das ändert nichts daran, dass bei den Banken die Kreditfähigkeit des Unternehmens für Investitionen sinkt. Auch gestundete Steuern müssen den Unternehmen entnommen werden. Das Kapital fehlt für die Transformation, die Bewältigung von Krisen und die Erschließung neuer Märkte.

In der hiesigen Debatte wird oft so getan, als sei Deutschland ein Niedrigsteuerland. Das stimmt nicht. Bei der Belastung von Arbeitnehmerinkommen mit Steuern und Abgaben ist Deutschland Vize-Weltmeister. Das gilt auch für Familienunternehmen: Unter 21 Industrieländern liegt Deutschland bei der steuerlichen Attraktivität auf Platz 20.

Es ist eine Mär, dass Deutschland die Nachkommen bei der Erbschaftsteuer im internationalen Vergleich besonders begünstigt. Schweden, Österreich oder Portugal haben die Erbschaftsteuer abgeschafft. In vielen Ländern werden betriebliche Vermögen bei der Übertragung an nahe Angehörige von der Steuer vollständig befreit. Deutschland dagegen erhebt heute schon mit die höchste Erbschaftsteuer. Debatten über Steuererhöhungen sind das falsche Signal. ●



Prof. Dr. Rainer Kirchdörfer, Jahrgang 1958, ist seit 2012 Vorstand der Stiftung Familienunternehmen und der Stiftung Familienunternehmen und Politik sowie Partner der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart. Seit 2005 ist er Honorarprofessor an der privaten Universität Witten/Herdecke und innerhalb der Stiftung Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats. Rainer Kirchdörfer ist Herausgeber der Fachzeitschrift FuS (Familienunternehmen und Stiftung) und Mitglied einer Vielzahl von Aufsichts- und Beiräten in- und ausländischer Unternehmen. Darüber hinaus ist er Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Familie und Unternehmen.

”

Wenn Firmenerben hohe Millionenbeträge an Steuern entrichten sollen, sprengt dies leicht die Finanzierbarkeit.“

Rainer Kirchdörfer

rechtigkeit in der Besteuerung sorgen. Gerade Familienunternehmer sollen zur Kasse gebeten werden. Zutreffend ist: Zahlreiche Familienunternehmen haben in ihren Unternehmen hohe Werte geschaffen. Doch diese Werte stecken fast ausschließlich in der Substanz des Unternehmens. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen belegt: Zwei Drittel des Vermögens der wohlhabendsten Menschen in Deutschland sind in betrieblichem Vermögen gebunden. Sie sind in Arbeitsplätzen, Fabrikhallen, Maschinen und Patenten investiert.

Deshalb ist die Diskussion über höhere Erbschaftsteuern so gefährlich. Kritiker beeindruckt das wenig: Sie sprechen sich dafür aus, das Aufkommen der Erbschaftsteuer durch eine „Flat Tax“ zu erhöhen. Darüber denkt nun auch die CDU nach und will dies in ihr Grund-

FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

56%

... der Familienunternehmer würden ihr Unternehmen heute nicht mehr in Deutschland aufbauen¹

Verlust

2,421 Mrd. €

... beträgt der durchschnittliche Verlust an Wertschöpfung eines großen Familienunternehmens bei einem kurzfristigen Decoupling des Zwischengüterhandels mit China²

Deindustrialisierung

96%

... der Familienunternehmer sagen, in Deutschland findet eine Deindustrialisierung statt¹

(Aus-)Verkauf der Familienunternehmen?

78%

... der Familienunternehmen denken darüber nach, ihre Firma zu verkaufen. 4 % haben den Verkauf schon angebahnt¹

Decoupling von USA

3%

... geringer wäre das deutsche Realeinkommen bei einer kurzfristigen wirtschaftlichen Entkopplung von den USA²

Quellen:

¹ DIE FAMILIENUNTERNEHMER e.V. und DIE JUNGEN UNTERNEHMER. An der Umfrage nahmen 845 Mitglieder von DIE FAMILIENUNTERNEHMER und DIE JUNGEN UNTERNEHMER teil.

² Stiftung Familienunternehmen

MARTINA SANDROCK IM GESPRÄCH
MIT BRITTA WORMUTH

„In stürmischen Zeiten muss der Beirat Ruhe ausstrahlen, aber auch konsequent Veränderungen einfordern“

Martina Sandrock kennt beides: Die Welt der Konzerne und die der Familienunternehmen. Im Interview spricht sie darüber, wieso Familienunternehmen gerade in der aktuellen Zeit von einem Beirat mit Konzernenerfahrung profitieren und worauf es bei der Besetzung des Gremiums ankommt.

Martina, du hast langjährige Erfahrung als Führungskraft in Konzernen und sitzt auch im Beirat verschiedener Familienunternehmen. Ist dein Konzern-Know-how dabei hilfreich?

MARTINA SANDROCK: Ganz klar: Ja. Bis vor wenigen Jahren hatten Familienunternehmer das Heft in der Hand und wussten genau, wie sie ihr Unternehmen erfolgreich steuern und diesem zu mehr Wachstum verhelfen

mit nachhaltigen und tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Jemand mit Konzernenerfahrung kann sich hier sehr gut in den Beirat eines Familienunternehmens einbringen und dem Unternehmen wichtige Impulse geben.

Welche Veränderungsprozesse müssen Familienunternehmen einleiten?

Aus meiner Erfahrung stehen Familienunternehmen aktuell typischerweise vor fünf

transformationsmanagement aufbauen, 4. ein schlachtkräftiges Controlling einführen und 5. die Personalentwicklung leistungs- und marktorientiert aufstellen. In diesen fünf Bereichen haben Konzerne klassischerweise eine besondere Stärke.

Braucht ein Beirat nicht auch zwingend Erfahrung mit Familienunternehmen?

Natürlich muss man sich als Beirat mit dem Familienunternehmen auseinandersetzen und mit den großen Unterschieden, die es zur Konzernwelt gibt. Auch ich musste erstmal – z.T. durchaus schmerzhaft – Erfahrungen in Familienunternehmen sammeln. Aber wenn wir uns offen aufstellen und voneinander lernen wollen, dann lassen sich diese Unterschiede gut überbrücken. Und wir können uns gemeinsam weiter bringen als allein.

Du hast die gewaltigen Umbrüche, vor denen Familienunternehmen aktuell ste-

hen, bereits angesprochen. Welche Rolle spielt der Beirat bei den anstehenden Transformationsprozessen?

Eine erste wichtige mentale Aufgabe des Beirats besteht darin, Ruhe und Bedacht auszustrahlen, dann aber auch sehr konsequent ein Veränderungsmanagement einzufordern und die Fortschritte mit KPIs und Dashboards messen zu lassen. Elementar bei diesen Veränderungsprozessen ist, dass sich die Art der Zusammenarbeit verändert. In vielen Unternehmen wurde bis vor zwei oder drei Jahren noch sehr stark in Silos gearbeitet; Meetings wurden als Zeitverschwendung verdammt. In einer komplexer werdenden Welt mit immer schwieriger zu lösenden Aufgaben wird es zunehmend wichtiger, sich funktionsübergreifend an einen Tisch zu setzen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Die Hierarchie verliert an Bedeutung; entscheidend ist, welches Profil und Know-how jemand mitbringt und welches Interesse, sich aktiv einzubringen.

Worauf sollte ein Familienunternehmen achten, wenn es seinen Beirat neu ausrichtet oder neue Mitglieder rekrutiert?

Das wichtigste Kriterium sind die komplementären Kompetenzen. Die Zusammenstellung des Gremiums muss strategisch geplant werden, sprich: Ich muss ein optimales Kompetenzprofil für den Beirat erstellen und auf dieser Basis die jeweiligen Positionen besetzen. Das zweite Kriterium ist, dass eine vertrauensvolle und respektvolle Zusammenarbeit innerhalb des Beirats und natürlich mit dem Familienunternehmen und mit den Gesellschaftern möglich ist. Man sollte Personen aussuchen, mit denen man auch gern arbeiten möchte. Und das dritte Kriterium ist das Engagement. Heute muss ein Beirat vorausschauend mitdenken, proaktiv Fragen stellen und ein echtes Interesse daran zeigen, Wert zu schöpfen – für das Unternehmen und für die Gesellschafter.

Was macht das erfolgreiche Zusammenspiel zwischen Beirat und Geschäftsführung aus?

Das A&O ist die respektvolle Zusammenarbeit. Die stellt sich aber nicht von selbst ein. Man muss daran arbeiten. Zudem finde ich es wichtig, dass insbesondere der oder die Beiratsvorsitzende dem Familienunternehmen auch außerhalb der Sitzungen als kompetenter, vertrauensvoller Gesprächspartner zur Verfügung steht.

Würdest du dazu raten, für jedes Schwerpunktthema – etwa Digitalisierung oder Nachhaltigkeit – ein Beiratsmitglied zu ernennen?

Das ist absolut sinnvoll. Klar sollte in jedem Beirat eine Person sitzen, die Erfahrung im Vorsitz einer Geschäftsführung und mit anderen Beiratsmandaten mitbringt, und jemand, der einen Hintergrund als CFO und/oder Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Rechtsanwalt hat. Neben diesen beiden festen Stellen sollte die Geschäftsführung die wichtigsten Themen für das Unternehmen benennen und auf dieser Basis den Beirat besetzen. Ein Match zwischen den Ressorts der Mitglieder der obersten Führungsebene und den Kernkompetenzen der Beiratsmitglieder bietet eine gute Orientierung. Zudem sollte Branchenexpertise vorhanden und Unabhängigkeit der externen Mitglieder gewährleistet sein.

Viele Familienunternehmen besetzen ihre Beiräte u.a. mit Gesellschaftern und Mitgliedern der Familie, um den Einfluss der Familie geltend zu machen. Ist das sinnvoll?

Wenn sich das ergibt, halte ich es für sehr gewinnbringend. Denn dann sitzt immer jemand mit am Tisch, der aus der Perspektive der Gesellschafter mitdenken und vermitteln kann und die Familientradition fortführt, gerade wenn der CEO oder Geschäftsführer nicht aus der Familie stammt. Essenziell ist aber, dass diese Gesellschafter die Professionalität haben, auf Augenhöhe mit anderen Beiratsmitgliedern zu diskutieren. Darauf kann man auch die NextGen gezielt vorbereiten.

Ich beobachte immer häufiger, dass mögliche Nachfolger im Beirat hospitieren, um das Unternehmen und die Arbeit im Beirat besser kennenzulernen. Was hältst du davon?

Ich finde die Idee großartig. Bei ernsthaften

 **BEIRATSWERKSTATT BASIC**
2.–5.9.2023 → Berlin

 **BEIRATS-COMMUNITY-DAY**
18.9.2023 → Frankfurt

Kandidaten ist es u.U. besser, erstmal zu experimentieren, anstatt sich gleich voll und ganz zu committen und nach einem halben Jahr festzustellen, dass es doch nicht passt. Durch ein Hospitieren nähert man sich auf unverbindliche Weise einander an. Das ist ein guter Weg, um die NextGen an das Unternehmen heranzuführen und für eine Mitarbeit zu begeistern. Und für die übrigen Beiratsmitglieder, die ja meistens doch schon etwas

„
Ein guter Beirat kann den Familienunternehmern die Last von den Schultern nehmen.“

Martina Sandrock

älter sind, ist es auch erfrischend, wenn junge Leute am Tisch sitzen und die Sichtweisen der nachrückenden Generation vertreten.

Welchen Anspruch hast du persönlich an deine Rolle als Beirätin?

Mir ist die engagierte Zusammenarbeit mit dem Unternehmen wichtig. Ich möchte das Unternehmen durch meine Arbeit voranbringen. Dafür setze ich meine Erfahrungen und mein Netzwerk ein und stehe als loyale und herausfordernde Persönlichkeit zur Seite. Als Vorsitzende eines Beirats sehe ich es als meine Aufgabe, die Teamarbeit zu fördern und ein gutes Vorbild für das gesamte Unternehmen zu sein. Ich hole im Übrigen enorme Motivation aus meiner Beiratsstätigkeit, weil ich sehe, dass ich viel Positives bewirken und das Unternehmen weiterbringen kann.

Allerdings ist längst nicht jedes Familienunternehmen davon überzeugt, dass es einen Beirat braucht. Mit welchem Argument würdest du hier Überzeugungsarbeit leisten?

Ich würde sagen: Ein guter Beirat bietet große Chancen, denn das Gremium kann den Familienunternehmern Last von den Schultern nehmen. Ein guter Beirat kann mehr Sicherheit bieten bei der Zukunftsausrichtung des Unternehmens, er kann helfen, die Unternehmensnachfolge zu lösen oder Interessenskonflikte im Gesellschafterkreis zu schlichten. ●

„
Die Hierarchie verliert an Bedeutung.“

Martina Sandrock

konnten. Seit der Corona-Krise hat sich das signifikant verändert. In diesen volatilen Zeiten wird es immer schwieriger, ein Unternehmen zukunftssicher aufzustellen. Das gelingt nur

zentralen Aufgaben: Sie müssen 1. ihre Strategieentwicklung flexibler gestalten, 2. die Themen Digitalisierung und ESG strukturiert vorantreiben, 3. ein prozessgesteuertes Inno-

VON JULIA DE GROOTE, NADINE KAMMERLANDER
UND YASIN YILMAZ

Der Welleneffekt der Resilienz

Familienunternehmer sollten besonders auf ihre persönliche Widerstandsfähigkeit achten. Eine Studie zeigt, dass die persönliche Resilienz des Familienunternehmers entscheidend dafür ist, wie seine Firma und die Mitarbeitenden durch eine Krise kommen.

Geopolitische Zusammenstöße, Kriege, Covid-19, die aktuell anhaltende Energieknappheit und die steigende Inflation sind einige prominente Beispiele für die Krisen unserer Zeit. Betroffen sind wir alle: Individuen, Organisationen und Unternehmen. Dabei trifft es Familienunternehmen gleich doppelt: Sie sind nicht nur den beschriebenen externen Krisen ausgesetzt, unter denen auch jedes andere Unternehmen leidet. Sie haben auch interne Krisen und Herausforderungen, die aus ihrer speziellen Organisationsform („die Familie im Unternehmen“) heraus resultieren. Konflikte innerhalb der Familie, Schwierigkeiten im Nachfolgeprozess, Rollenmissverständnisse in den Systemen „Familie“ und „Unternehmen“ sind hier wiederum einige prominente Beispiele für potenzielle Krisenherde.

Das alles ruft nach der Fähigkeit, konstruktiv mit Krisen und Stressoren umzugehen, diese zu bewältigen und gestärkt aus diesen hervorzugehen. Die Rede ist von Resilienz (lat. resilio = zurückspringen) und lässt sich als „positive Anpassung trotz widriger Umstände“ definieren.

Vor diesem Hintergrund wollten wir verstehen, welche Rolle die Mitglieder der Unternehmerfamilie bei der Resilienz des (Familien-) Unternehmens spielen. Um das herauszufinden, haben wir zwischen Dezember 2021 und Oktober 2022 eine branchenübergreifende qualitativ-empirische Studie erstellt und dafür 64 Tiefeninterviews mit Vertretern aus 13 deutschen Familienunternehmen geführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die persönliche Resilienz des geschäftsführenden Gesellschafters (im Folgenden „Familienunternehmer“) ausschlaggebend für die Resilienz des Familienunternehmens ist. Alle unsere Gesprächspartner waren überzeugt davon, dass es äußerst wichtig ist, dass der Familienunternehmer oder die Familienunternehmerin persönlich widerstandsfähig ist und dies im Unternehmen und in der Familie auch so ausstrahlt.

Dabei waren die durch uns interviewten Familienunternehmer von unterschiedlichen Krisen betroffen und es zeichnete sich folgendes Bild ab: Erfahrenere bzw. teilweise bereits pensionierte Familienunternehmer empfanden fast ausschließlich interne Krisen innerhalb des

familiären Gesellschafterkreises als „schlimmste Krise ihrer Lebenszeit“. Für Nachfolger waren vor allem die Covid-19-Pandemie und die daraus resultierende Unsicherheit gepaart mit ihrer neuen Rolle als geschäftsführender Gesellschafter äußerst belastend. Wichtig im Prozess der Verarbeitung dieser Krisen waren für die Befragten Faktoren, die ihre persönliche Resilienz förderten. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass neben Erfahrung mit vorherigen Krisen insbesondere Optimismus, Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Verantwortungsbewusstsein und der unterstützende (Ehe-)Partner wichtige Resilienzfaktoren sind. Ein Familienunternehmer aus der verarbeitenden Industrie ging so weit zu sagen: „Die Hauptaufgabe eines Familienunternehmers [in Krisenzeiten] besteht darin, seine eigene Moral aufrechtzuerhalten!“

Auch die Ausstrahlungskraft des Familienunternehmers in seine Organisation hinein spielt aus

Sicht aller Befragten eine große Rolle. In Anlehnung an die Theorie der sozialen Ansteckung (engl. Social Contagion Theory) fanden wir heraus, dass sich die persönliche Resilienz des Familienunternehmers positiv auf die Personen in seiner unmittelbaren Umgebung (z.B. Manager und Mitarbeitende) auswirkt. Diese Personen lassen sich von der Resilienz des Familienunternehmers „anstecken“, was sich in höherer Motivation und Loyalität zum Unternehmen zeigt sowie die Widerstandsfähigkeit des gesamten Familienunternehmens stärkt. Familienunternehmer sind also in ihrer Rolle als „Kopf der Firma“ maßgeblich verantwortlich für die Resilienz des Gesamtunternehmens. ●

WEITERE INFORMATIONEN

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen zu den Inhalten der Studie? Kontakt: Yasin Yilmaz (yasin.yilmaz@whu.edu), Juniorprof. Julia de Groote (julia.degroote@whu.edu) und Prof. Dr. Nadine Kammerlander (nadine.kammerlander@whu.edu) vom Institut für Familienunternehmen und Mittelstand an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

”
Die Hauptaufgabe eines Familienunternehmers besteht darin, seine eigene Moral aufrechtzuerhalten!“

VON ANDRÉ KNÖLL

Finanzierung

Aus Marktpreisrisiken Chancen machen

Finanzierung als aktives Gestaltungselement begreifen

Es ist Donnerstagnachmittag, als die Zentralbank die Leitzinsen erneut anhebt. Aus gutem Grund: Die Inflation ist infolge der gestiegenen Energiepreise auf einem Rekordniveau. Damit ist klar, dass die Hausbank den Zinssatz für die Refinanzierung des Kredits für die neue Werkzeugmaschine Ende des Monats erhöhen wird. Moritz Schulze, der das Familienunternehmen im baden-württembergischen Sindelfingen in vierter Generation führt, beruft seine Mitgesellschafter ein. Rechnet sich die Investition noch? Wie sichern wir die Kapitaldienstfähigkeit? Was machen wir, wenn die ausländische Nachfrage einbricht und die Zinsen weiter steigen? Wie gehen wir mit der hohen Inflation um?

Wir schreiben das Jahr 1980. Déjà vu? Wiederholen sich die Jahre mit hoher Inflation und schwachem Wachstum? Gewisse Parallelen zwischen damals und heute bestehen tatsächlich. In den 1970er-Jahren war die Inflation infolge der Ölkrise 1973 und 1979/80 in die Höhe geschossen und die Bundesbank hatte die Zinsen sukzessive angehoben. So auch in den vergangenen zwölf Monaten, als die Inflationsrate auf bis zu 10 Prozent und damit auf den höchsten Wert seit 70 Jahren gestiegen ist. Die Einstandssätze der Banken für langfristige Finanzierungen haben sich zeitweise um mehr als 3 Prozentpunkte erhöht. Und der US-Dollar ist gegenüber dem Euro so teuer wie seit mehr als 20 Jahren nicht mehr.

Damals wie heute haben diese Entwicklungen unmittelbaren Einfluss auf Unternehmenserfolg, Cashflow, Liquidität und Unternehmenswert. Ganz unabhängig von der Leistung der Mitarbeitenden oder des Managements. Und damals wie heute gelten diese Empfehlungen: Familienunternehmen sollten sich im ersten Schritt einen Überblick verschaffen. Dabei sind die relevanten Risiken – und Chancen – danach zu **identifizieren**, welchen exogenen Preisrisiken das Unternehmen ausgesetzt ist. Im zweiten Schritt sollte der Wirkungsgrad der Risiken **quantifiziert** werden:

- Welchen konkreten Einfluss haben Preisentwicklungen auf den Unternehmenserfolg?
- Wie wirken z.B. Zinserhöhungen auf das Ergebnis, wie eine Stärkung des US-Dollar?

Um Risiken zu quantifizieren, sollten Szenarioberechnungen erstellt werden, welche Auswirkungen eine Erhöhung oder Verringerung eines Marktpreises um 10 Prozent auf den Unternehmenserfolg hat. Ebenso sollten die Folgen extremer Entwicklungen gemessen werden, z.B.

- ein Zinsanstieg von 3 Prozent und mehr;
- Wechselkursänderungen von mehr als 20 Prozent;
- Schwankungen am Beschaffungsmarkt, etwa durch einen Rohstoffkostenanstieg von 50 Prozent und mehr.

Die detaillierte Szenarioanalyse sollte vor allem im Hinblick auf wichtige Steuerungsgrößen und Finanzkennzahlen gemessen werden,



André Knöll

wie EBITDA, Gewinn, Liquidität, Verschuldungsgrad und Eigenkapitalquote.

Sind die Risiken identifiziert und quantifiziert, geht es um das richtige Management. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Risiken das Unternehmen eingehen kann (oder auch will) und welche existenzgefährdend sind. Daraus folgen die Definition einer geeigneten Sicherungsstrategie, die Identifikation entsprechender Sicherungsinstrumente sowie die Suche nach und die Verhandlung mit passenden Partnern für die Umsetzung dieser Strategie. Besonders wichtig ist, dass es sich dabei nicht um einen einmaligen, sondern um einen wiederkehrenden Prozess handelt.

Fazit

Die richtige Aufstellung der finanziellen Zukunftsfähigkeit ist ein zentrales Gestaltungselement. Bei in dieser Hinsicht erfolgreichen Familienunter-

nehmen lassen sich regelmäßig die folgenden Kriterien erkennen:

- Sie sind stets „durchfinanziert“, definieren eine Mindestreserve an Liquidität und sichern sich den Zugriff zum Finanzierungsbedarf für alle Belange für mindestens drei Jahre.
- Sie nehmen dann Geld auf, wenn sie es bekommen, nicht, wenn sie es brauchen.
- Sie steuern das Unternehmen wertorientiert.
- Sie finanzieren sich nur im Rahmen ihrer Verschuldungskapazität über Fremdkapital und verstehen ihre Banken als Partner und nicht als Gegner.
- Sie sind kapitalmarktfähig, ohne sich am Kapitalmarkt finanzieren zu müssen, d.h., sie verfügen über ein Mindestmaß an Transparenz, Reportingqualität und Bonität, um den strengen formalen Anforderungen des Kapitalmarktes gerecht zu werden.

Familienunternehmen, die Finanzierung als aktives Gestaltungselement begreifen, verfügen über einen klaren Wettbewerbsvorteil. Wie Moritz Schulze, der nach wie vor sein Familienunternehmen führt: Er hat die niedrigen Zinsen der vergangenen Jahre rechtzeitig genutzt, um Kredite abzusichern, und profitiert jetzt durch ein starkes Exportgeschäft in die USA. Die hohe Inflation hat er an seine Kunden weitergegeben. Ihn bringt so schnell nichts mehr aus der Ruhe. ●



André Knöll ist Geschäftsführer und Inhaber der Knöll Finanzierungsberatung für Familienunternehmen in Hamburg.



DIE PERFEKTE FINANZIERUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

13.9.2023 → Münster



Norbert Kühnis, Christoph Zweifel, Nora Fehlbaum, Sandra Banholzer, Prof. Dr. Thomas Zellweger und Kiki Maeder (v.l.)

VON NORBERT KÜHNIS

Rollen definieren, Werte pflegen, Wandel gestalten

„Rollen. Werte. Wandel.“ war das Leitthema der Flagship-Veranstaltung „Familienunternehmen der Zukunft“ von PwC Schweiz. Rund 130 Familienunternehmer diskutierten mit renommierten Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft über die Professionalisierung, das Wertegerüst, das Rollenverständnis und den Umgang mit Veränderung in Schweizer Familienunternehmen.

Wandel ist immer und überall. Wie er in Familienunternehmen mit Rollen und Werten zusammenspielt, stand im Mittelpunkt der PwC-Veranstaltung „Familienunternehmen der Zukunft“ am 26. April 2023 in Zürich. Zu den Referenten zählten Sandra Banholzer von der Rausch AG Kreuzlingen, Nora Fehlbaum von Vitra, Prof. Dr. Thomas Zellweger von der Universität St. Gallen und Christoph Zweifel von Zweifel Pomy-Chips AG.

Eigentümerkompetenz gekonnt spielen

Gemäß Thomas Zellweger verfügen Unternehmerfamilien kraft ihres Eigentums über eine einmalige Chance, Neues zu wagen. Das Recht am Gewinn sei dafür ein kräftiger Antrieb. Die Entscheidungsfreiheit über die Zukunft des Unternehmens stärke auch die Identifikation mit und die Stabilität des Familienunternehmens. Dennoch empfiehlt Zellweger, „Kontrolle auch abzugeben, um weiteres Wachstum zu

ermöglichen“. Getreu dem Motto: „If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.“ Dafür müssten Familienunternehmen richtige Anreize für Wertschöpfung setzen. Er ist überzeugt: „Erfolgreiche Entrepreneurs schöpfen Wert, indem sie ihre Eigentumsrechte kompetent ausüben und so Stakeholder zum Mitmachen motivieren.“ Wichtig sei auch, dass Unternehmerfamilien ihre Eigentümerkompetenz immer wieder hinterfragen.

Den Fachkräftemangel smart adressieren

Nora Fehlbaum, CEO, Mitglied des Verwaltungsrats und Vertreterin der dritten Generation des Schweizer Familienunternehmens Vitra, sprach über die Vorteile von Familienunternehmen im Kampf um Talente. Als wichtige „Employer Value Proposition“ – kurz EVP – sieht sie die Vitra-Produkte. Dass man diese sehen und anfassen kann, sei für viele Mitarbeitende motivierend. Zentral sei für viele auch, dass hinter Vitra eine Familie – ein Gesicht – stehe, die Identifikation und Vertrauen stifte. „Für viele Menschen ist es wichtig zu wissen, für wen sie am Morgen aufstehen. Sie wollen die Familie kennen und eine gewisse Überschneidung von Werten feststellen“, sagt Fehlbaum.

Sie wolle im Namen ihrer Generation die kommerzielle und kulturelle Mission von Vitra fortsetzen, die die zweite Generation mit dem Bau des Vitra-Campus und wenig später des Vitra Design Museums begonnen habe. Mehr noch: Sie selbst verfolgt ambitionierte Nachhaltigkeitsziele, wie sie berichtet. Vitra stelle daher langlebige Produkte immer häufiger aus Rezyklaten und zu 97 Prozent in Europa her. Im Vitra Circle Store würden alte Produkte repariert und weiterverkauft.

Von außen nach innen wirken

Seit 2021 führt Sandra Banholzer als CEO das Familienunternehmen Rausch als erstes

Nicht-Familienmitglied. Sie ging darauf ein, wie sie die Wertvorstellungen der Eigentümerfamilie als externe Führungskraft aufgreift. Der nachhaltige Umgang mit der Natur liege in der DNA von Rausch, dem Erfinder des Flüssigshampoos: Rausch-Produkte würden ausschließlich in der Schweiz produziert und enthielten einen hohen Anteil an natürlichen Kräuterextrakten. Nach 130 Jahren sei dieser Weg so aktuell wie herausfordernd. Denn Rausch sei zwar bekannt, aber gerade für die jüngere Zielgruppe momentan noch nicht attraktiv genug. Sandra Banholzer geht die anstehende Transformation behutsam und doch beherzt an: Mit einer neuen Firmenkultur will sie die Zusammenarbeit und die Prozesse verbessern. Entscheidungen sollen dort getroffen werden, wo sie am sinnvollsten seien. Maßnahmen im Handel müssten zu mehr Käufen führen. Das bedinge, dass die Kommunikation am Point of Sale ansprechender werde. Zudem solle das Unternehmen zeitgemäßer auftreten. Das erfordere einen soften Relaunch von Produkten und Marke sowie ein Kapitalisieren der Werte Naturnähe und Swisness.

Die Herausforderung ihres Fremdmanagements bestehe gemäß Banholzer im Kulturwandel auf der Führungsetage. Im Spannungsfeld zwischen kurzfristigen Must-haves und strategischen Anliegen gelte es, sich aufs Wesentliche zu konzentrieren und auf Augenhöhe zu argumentieren. „Was gibt es Schöneres, als ein so großartiges Familienunternehmen mit tollen Produkten und Schweizer Werten weiterzuführen? Das war für mich der Hauptgrund, als externe CEO einzusteigen“, sagt Banholzer.

Die Besten in die richtige Position bringen

Christoph Zweifel, der die Zweifel Pomy-Chips AG seit drei Jahren in der vierten Generation leitet, sprach über den Weg in die Moderne. Dabei legte er das Augenmerk auf die Werte Pioniergeist, Vertrauen, Respekt, Qualitätsdenken, Nachhaltigkeit und Begeisterung. Der Erfolg des Unternehmens stehe dabei stets im Mittelpunkt. Hier gelte das Motto „Competence first“. „Ich sehe den Erfolg unseres Unternehmens darin begründet, dass wir die richtigen Leute in der richtigen Position haben, sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene.“

Entscheidend dafür sind laut Zweifel drei Instrumente: die Inhaberstrategie, eine



DIE INHABER-STRATEGIE
4.7.2023 → Zürich

Familie zudem ihre NextGen früh ins Unternehmen ein.

Impulse mit nach Hause nehmen

Von dem Event konnten alle Gäste wichtige Gedanken mit nach Hause in ihre Familie und Unternehmen nehmen. Für mich persönlich waren es diese: Es lohnt sich, über Eigentümerkompetenz nachzudenken und darüber, Kontrolle gegen Wertsteigerung einzutauschen. Jedes Familienunternehmen hat EVPs wie Vitra. Die Frage ist, ob sie bekannt sind

”

Für viele Menschen ist es wichtig zu wissen, für wen sie am Morgen aufstehen.“

Nora Fehlbaum

Familien- und Wertekultur sowie eine Familienversammlung. So habe Zweifel die Inhaberstrategie als zentrales Steuerungsinstrument für die Zukunft in den Covid-Jahren nachgearbeitet und mit einer Familienverfassung ergänzt. Die Familien- und Wertekultur komme dadurch zum Ausdruck, dass diejenigen, die den Namen des Unternehmens im Nachnamen tragen, zum Markenbotschafter werden. Dieser Verantwortung müssten sich alle bewusst sein. Um das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit zu fördern, beziehe die

und wie sie genutzt werden. Wie Rausch stehen manche Unternehmen heute vor der Aufgabe, ihre Produkte der heutigen Zielgruppe anzupassen. Familienunternehmer sollten ihre Werte wie Christoph Zweifel vorleben und einfordern. Eine Inhaberstrategie hilft, diese Werte mit Rollen zu verknüpfen und die Zukunft gemeinsam zu gestalten. ●



Norbert Kühnis ist Leiter Familienunternehmen und KMU und Mitglied der Geschäftsleitung bei PwC Schweiz.

Seit 50 Jahren sind wir der geschätzte Partner führender Familienunternehmer in Deutschland. Wir beraten unsere Mandanten erfolgreich, weil wir ihre Geschäftsmodelle verstehen und die Entscheiderrolle aus eigener Erfahrung kennen. Wir besetzen nicht nur Vakanz, sondern entwickeln Unternehmen weiter – mit fachlich wie kulturell passenden Persönlichkeiten. Wir bleiben an Ihrer Seite – von Generation zu Generation.

ROCHUS MUMMERT.
ERFOLG BRAUCHT WERTE.
www.rochusmummert.com

WAS IST, WENN'S KLAPPPT?

ODER AUCH NICHT?

Zu diesem Leitmotiv möchten wir mit Ihnen über unternehmerischen Mut, das Ausprobieren und Gelingen, das damit immanent verbundene Scheitern und das Wiederaufstehen diskutieren.

DIE SPEAKER

Constantin Buschmann, BRABUS GmbH

Freiherr Karl-Theodor zu Guttenberg, Spitzberg Partners LLC

Sabine Kuegler, Bestseller-Autorin

Markus Rehm, 4-facher Paralympic-Sieger im Weitsprung

Stephan Schnabel, HELM AG

Prof. Dr. Maren Urner, Neurowissenschaftlerin

Dr. Anna Weber und Jan-Willem Weischer, BabyOne Online GmbH

16. November

Catharina Prym
auf dem Unternehmer-
Erfolgsforum 2022



UNTERNEHMER ERFOLGSFORUM 2023

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an die Programmleitung
Marianne Pfefferkorn-Klug
m.pfefferkorn-klug@intes-akademie.de
Tel. 0228 / 85469665



Melden Sie sich
jetzt direkt an.