



Family
Business
Academy | *by PwC*



2019

Familienunternehmer
des Jahres

Der Familienunternehmer des Jahres

Der Preis »Familienunternehmer des Jahres« wurde 2004 ferderführend von der INTES Akademie für Familienunternehmen ins Leben gerufen und wird von Family Business Network Deutschland (FBN), DIE FAMILIENUNTERNEHMER, Privatbank BERENBERG, n-tv, PricewaterhouseCoopers GmbH und Rochus Mummert Executive Consultants GmbH unterstützt.

Die Auswahl des Preisträgers erfolgt durch eine Jury, deren Mitglieder über einen engen Bezug zu Familienunternehmen verfügen. Ihr gehören zurzeit an:

Prof. Dr. Peter May / Vorsitzender der Jury, INTES-Gründer

Dr. Patrick Adenauer / Präsident Family Business Network

Dr. Dominik von Au / Geschäftsführer INTES, Partner bei PwC Familienunternehmen & Mittelstand

Uwe Rittmann / Leiter Familienunternehmen und Mittelstand, Partner bei PwC

Hans Demmel / Geschäftsführer von n-tv

Reinhold von Eben-Worlée / Präsident des Verbandes DIE FAMILIENUNTERNEHMER

Dr. Hans Schlipat / Managing Partner der Rochus Mummert-Gruppe

Dirk Wehmhöner / Managing Director, Berenberg bei der Privatbank Berenberg

Aktuelle Pressemeldungen und Formulare für die Nominierung von Kandidaten erhalten Sie unter:
www.familienunternehmer-des-jahres.de

oder schriftlich von:

Jury Familienunternehmer des Jahres

c/o INTES Akademie für Familienunternehmen

Kronprinzenstraße 31

53173 Bonn

Übersicht

01	Der Preis	04
02	Die Kriterien	04
03	Das Wahlverfahren	04
04	Die Jurymitglieder	05
05	Die Preisverleihung auf Schloss Bensberg	07
06	Die Nominierung	07
07	Die bisherigen Preisträger	
	.01 Die Preisträger 2018: Volkmar und Torsten Wywiol	08
	.02 Der Preisträger 2017: Ludwig Merckle	11
	.03 Der Preisträger 2016: Prof. Dr. Martin Viessmann	14
	.04 Die Preisträgerin 2015: Dr. Simone Bagel-Trah	19
	.05 Der Preisträger 2014: Stefan Fuchs	23
	.06 Die Preisträger 2013: Familie Leibinger	28
	.07 Der Preisträger 2012: Heinrich Deichmann	33
	.08 Die Preisträger 2011: Heinz Gries und Andreas Land	40
	.09 Der Preisträger 2010: Stefan Messer	45
	.10 Die Preisträger 2009: Dr. Markus Miele und Dr. Reinhard Zinkann	52
	.11 Der Preisträger 2008: Bernhard Simon	57
	.12 Der Preisträger 2007: Dr. Jürgen Heraeus	62
	.13 Der Preisträger 2006: Dr. Peter-Alexander Wacker	68
	.14 Der Preisträger 2005: Michael Stoschek	71
	.15 Die Preisträgerin 2004: Maria-Elisabeth Schaeffler	75

01 Der Preis

Der Preis für den »Familienunternehmer des Jahres« wird jährlich verliehen.

Die Ehrung soll auf das Familienunternehmen, die häufigste und bedeutendste Form des Wirtschaftens in unserer Volkswirtschaft, aufmerksam machen. Die Auszeichnung von Persönlichkeiten, die im Zentrum dieser Unternehmen stehen, soll Signalwirkung haben und zur Nachahmung anregen.

Die Preisträger stehen für herausragende Leistungen, die dem langfristigen Erhalt von Familienunternehmen dienen. Geehrt werden Geschäftsführer und/oder Gesellschafter eines Familienunternehmens. Der Preis würdigt ihre Leistungen in der Führung von Unternehmen und/oder Familie. Im Vordergrund steht dabei nicht ein unternehmerisches Lebenswerk, sondern eine beispielhafte Weichenstellung mit aktuellem Bezug.

02 Die Kriterien

Im Bereich Unternehmen sind Handlungen preiswürdig, die zu einer langfristigen Sicherung des Unternehmens in Familienhand beitragen. Diese Maßnahmen können aus den Bereichen Strategie, Governance oder Finanzierung kommen. Auch eine vorbildliche Regelung der Unternehmensnachfolge ist preiswürdig.

Im Bereich Familie sind alle Handlungen preiswürdig, die zur Bindung an das Unternehmen beitragen. Hierzu zählen Maßnahmen, die den Zusammenhalt der Eigentümerfamilie und das Bewusstsein ihrer unternehmerischen Verantwortung stärken. Zu einer solchen Family Governance können neben einem professionellen Familienmanagement auch die erfolgreiche Umsetzung von Family Education-Programmen oder die Gründung eines Family Office gehören.

03 Das Wahlverfahren

Der Familienunternehmer des Jahres wird in einem dreistufigen Verfahren ermittelt.

Zunächst sammelt ein Projektteam die Nominierungen. Diese werden dann von einer Vorjury gesichtet und bewertet. Die Vorjury erstellt eine Shortlist der aussichtsreichsten Kandidaten und leitet sie gemeinsam mit ausführlichen Portraits der Finalisten den Jurymitgliedern zu.

In der anschließenden Jury-Sitzung werden die Vorschläge diskutiert und bewertet. Die Wahl erfolgt aufgrund eines Punktesystems im schriftlichen Verfahren. Ausgezeichnet wird der Unternehmer, der die meisten Punkte auf sich vereint.

04 Die Jurymitglieder

Die Auswahl des Preisträgers erfolgt durch eine Jury, deren Mitglieder über einen engen Bezug zu Familienunternehmen verfügen. Ihr gehören Vertreter aus Wirtschaft, Verbänden und Presse an:



Prof. Dr. Peter May

leitet die Jury. Er moderiert die Sitzungen und den Auswahlprozess. Als Unternehmer und INTES-Gründer gehört er zu den Initiatoren des Preises. Er berät namhafte Unternehmerfamilien und ist Honorarprofessor an der WHU - Otto Beisheim School of Management.



Dr. Patrick Adenauer

ist – zusammen mit seinem Bruder Paul Bauwens-Adenauer – Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensgruppe Bauwens. Das Familienunternehmen ist in 4. Generation inhabergeführt und seit fast 140 Jahren in der Bau- und Immobilienbranche aktiv. Dr. Adenauer war von 2005 bis 2011 Präsident des Verbandes »Die Familienunternehmer - ASU« und wurde im September 2015 zum neuen Präsidenten von FBN Deutschland gewählt.



Dr. Dominik von Au

ist Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen und Partner im Bereich Familienunternehmen von PwC. Seine Schwerpunkte liegen in der Unterstützung von Unternehmerfamilien bei der Strukturierung ihrer Nachfolgeplanungen und der Erstellung von Familienverfassungen. Er wirkt in diversen bedeutenden Initiativen für Familienunternehmen mit, u.a. als Mitglied in der Kommission „Governance Kodex für Familienunternehmen“.



Hans Demmel

ist Geschäftsführer von n-tv. Er startete seine Karriere im Printbereich. Der Wechsel zum Fernsehen führte ihn zunächst zum Bayerischen Fernsehen nach München. Seit 1994 ist Demmel in der Mediengruppe RTL Deutschland tätig und leitet seit 2007 den Nachrichtensender n-tv.



Reinhold von Eben-Worlée

Reinhold von Eben-Worlée ist Geschäftsführender Gesellschafter der E. H. Worlée & Co. GmbH & Co. KG. Das Hamburger Familienunternehmen in fünfter Generation produziert Rohstoffe für die Lack-, Kosmetik- und Nahrungsmittelindustrie. Seit 2017 ist Reinhold von Eben-Worlée Präsident von DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V., der politischen Interessenvertretung von rund 6.000 Eigentümer- und Familienunternehmen.



Dr. Hans Schlipat

ist Managing Partner der Rochus Mummert-Gruppe. Seit 20 Jahren berät er Familienunternehmen im Hinblick auf die Rekrutierung und Begleitung von Führungspersönlichkeiten der ersten und zweiten Ebene. Seine Beratung konzentriert sich auf den Maschinen- und Anlagenbau, die Fahrzeugindustrie, technische Gebrauchsgüter sowie industrielle Dienstleistungen. Er berät den gehobenen Mittelstand insbesondere in Fragen der Unternehmensnachfolge, zudem führt er die RM-Leadership Consulting Practice mit ihrem integrierten HR-Unternehmensentwicklungs-Ansatz.



Uwe Rittmann

ist seit acht Jahren Partner von PwC und seit Juli 2018 Leiter des Geschäftsbereichs „Familienunternehmen und Mittelstand“ bei PwC Deutschland. Der gelernte Steuerberater und Wirtschaftsprüfer hat seinen beruflichen Schwerpunkt auch weiterhin in der Abschlussprüfung von internationalen börsennotierten und im Privateigentum stehenden Unternehmensgruppen und versteht sich als ganzheitlicher Ansprechpartner für seine Mandanten, vergleichbar der Rolle eines Beirats.



Dirk Wehmhörer

ist seit 2004 für Berenberg tätig und verantwortet seit 2016 den Geschäftsbereich Wealth Management bei Berenberg in Deutschland. Nach seiner Ausbildung bei M.M. Warburg & CO hat Dirk Wehmhörer das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg erfolgreich abgeschlossen. Er trägt außerdem den Titel Private Banker (ebs). Des Weiteren verfügt Herr Wehmhörer über mehrere Jahre Berufserfahrung in der ganzheitlichen Betreuung komplexer Vermögen von Unternehmerfamilien und Stiftungen.

05 Die Preisverleihung auf Schloss Bensberg

Die Auszeichnung des Familienunternehmers des Jahres findet in einem exklusiven Rahmen auf Schloss Bensberg statt. In einer Laudatio wird die Leistung des Familienunternehmers gewürdigt und die Entscheidung der Jury begründet. Der Preisträger bekommt eine individuell gestaltete Künstler-Skulptur und eine Urkunde überreicht.

Schloss Bensberg bietet ein exklusives Ambiente für ein attraktives Programm. Die Ehrung erfolgt in festlichem Rahmen im Kreis bedeutender Familienunternehmer und renommierter Persönlichkeiten mit engem Bezug zum Thema Familienunternehmen. Erst im Anschluss an die Zeremonie wird der Preisträger der Öffentlichkeit vorgestellt.

06 Nominierung

Nominierungsunterlagen können jederzeit schriftlich angefordert werden und stehen darüber hinaus digital zur Verfügung unter:

www.familienunternehmer-des-jahres.de

7.1 Die Preisträger Volkmar und Torsten Wywiol

2018

Attache!
von Sabine Strick

Hohes Wachstum, innovative Produkte und ein tolles Vater-Sohn-Team. Warum Torsten und Volkmar Wywiol, Inhaber der Stern-Wywiol Gruppe, zum „Familienunternehmer des Jahres“ gekürt wurden.

Während die Weltwirtschaft nach dem nächsten großen Ding sucht – nach der Finanzmarktrevolution durch Blockchain-Technologie, nach der Einzelhandelsrevolution made in China, nach der Smart-Home-Revolution, nach der Industrie-4.0-Revolution – und hinter jeder Ecke die nächste große Disruption vermutet, widmen sich unsere diesjährigen Preisträger einer scheinbar ganz profanen Sache: Durch funktionale Zusatzstoffe auf der Basis natürlicher Rohstoffe machen sie Lebensmittel stabiler, haltbarer oder erzeugen einen besseren Geschmack und ein anderes Mundgefühl. Das Familienunternehmen Stern-Wywiol Gruppe aus Hamburg hat sich auf innovative Ingredienzien für Lebensmittel und Tierernährung sowie Nahrungsergänzungsmittel spezialisiert und exportiert seine kundenindividuellen Produkte in über 130 Länder.



Stern-Wywiol. Das ist eher Evolution als Revolution. Aber eine Evolution 4.0. Im Stern-Technology-Center in Ahrensburg wird auf 3.000 qm Laborfläche geforscht und entwickelt. Weit über 100 Branchenexperten, Technologen und Wissenschaftler arbeiten hier interdisziplinär an Prozess- und Produktverbesserungen, an den Lebensmitteltrends von morgen. Die Anwendungsfelder sind zahlreich. Es geht um Mehl und Backwaren, Pasta, Milch- und Feinkostherzeugnisse, Fleischwaren, Enzym und Lecithin-Anwendungen, aber auch um Kosmetik- und Futteradditive.

Konsequent fokussiert

Diese Vielfalt der Anwendungsfelder, also eine recht breite Aufstellung bei gleichzeitig sehr hoher Produktfokussierung ist Teil des Erfolgsrezeptes der Stern-Wywiol Gruppe und spiegelt sich auch in der dezentralen Aufstellung wider. Zur Gruppe gehören zwölf spezialisierte, eigenständige Unternehmen wie z.B. Mühlenchemie, Sternchemie, SternEnzym, Hydrosol, Herza Schokolade oder Berg+Schmidt. Je nach Produkt produziert die Gruppe an unterschiedlichen Standorten. In Wittenburg in Mecklenburg-Vorpommern werden pulverige und flüssige Lebensmittelzusatzstoffe und Nahrungsergänzungsmittel erzeugt. Schokoladenstücke und Energieriegel werden in Norderstedt bei Herza Schokolade hergestellt. In Mexiko, den USA, China, Indien,

2018

Malaysia und der Türkei werden in den eigenen Filialen länderspezifische pulverförmige Ingredienzien produziert. Die Produktionen im Futterfett-Bereich finden in Malaysia und Indien statt. Die Herstellung von Rein-Lecithin erfolgt in Indien und Singapur, die von Sonnenblumen-Lecithin in Polen.

Wer bei all dieser Vielfalt eine lange Tradition vermutet, täuscht sich: Das Familienunternehmen ist noch relativ jung. Den Grundstein legte Volkmar Wywiol im Jahr 1980, als er sich im für Gründer hohen Alter von 44 Jahren selbstständig machte. Aus der Ein-Mann-Firma ist im Jahr 2018 ein global aufgestelltes Unternehmen mit knapp 1.400 Mitarbeitern und 16 Niederlassungen, u.a. in China, Indien, Malaysia, Russland, Mexiko und den USA geworden. Im vergangenen Jahr stieg der Umsatz auf 520 Mio. Euro, was einem Plus von 12 Prozent im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Ein Ende des Wachstums ist nicht Sicht. Nachfolger Torsten Wywiol rechnet damit, die Umsatzmilliarde in den kommenden Jahren zu knacken.

Die Strategie stimmt also. Und ein paar andere Sachen auch. Die seit Jahren sehr hohen Investitionen in F&E sowie die exzellenten Programme und Initiativen zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung zahlen sich aus. Und noch etwas stimmt: die von den Inhabern geprägte Unternehmenskultur. Der Jury-Vorsitzende Prof. Dr. Peter May erklärt: „Vorwärtsdrang, Risikobereitschaft, Kampfgeist, dranbleiben, bis man Erfolg hat – all das zeichnet die Wywiols aus.“ Ein weiterer wesentlicher Grund für den anhaltenden Erfolg. „Die echten Champions unter den Familienunternehmen haben den unzählbaren Drang, ihre Ideen in Taten umzusetzen, und ihnen gelingt es, diese Energie auf eine ganze Organisation zu übertragen“, ergänzt Jurymitglied Dr. Dominik von Au. Eben diesen Spirit haben die Wywiols. Das ist für jeden spürbar, der einmal mit Torsten oder Volkmar Wywiol zu tun hatte. Oder, um es mit den Worten Volkmar Wywiols zu sagen: „Angriff!“ oder: „Ran und dran!“ Denn das ist sein vielzitiertes Credo. Was auch sonst.

Zwei Vollblutunternehmer

Ungewöhnlich ist, dass dieser Kampfgeist und diese Leidenschaft in Vater und Sohn mit gleicher hoher Intensität brennen. Torsten Wywiol bestand nach seinem Studium und einigen Jahren im Großkonzern darauf, eigene unternehmerische Wege zu gehen. Er kaufte sich als junger Partner in die heute zur Gruppe gehörende Schokoladenfirma Herza ein und führte diese mehrere Jahre lang erfolgreich, bis Vater Volkmar Wywiol – vom Untertypus „tendenziell unsterblich“ – im Jahr 2003 im Alter von 68 Jahren dann doch einmal das Gespräch mit seinem Sohn, damals 37 Jahre suchte, um gemeinsam mit den anderen Familienmitgliedern den Generationswechsel zu planen. Im Rahmen einer Familienverfassung wurden die Leitplanken festgelegt. Volkmar Wywiol übertrug jeweils 24 Prozent der Unternehmensanteile an seine drei Kinder.

2005 wurde Torsten Wywiol Prokurist der Holding, 2008 gleichberechtigter Geschäftsführer mit seinem Vater. 2011 schließlich gab Volkmar Wywiol die Gesamtverantwortung an seinen Sohn ab. Auf das Konto von Torsten Wywiol gehen seit dieser Zeit die starke Internationalisierung, die Anpassung der Steuerungs- und Führungs-

2018

tools an das hohe Wachstumstempo und die neue Größe des Unternehmens. Aus dem vom Vater bewusst getriebenen und über den Deckungsbeitrag 1 gesteuerten stürmischen Wachstum wird unter Torsten Wywiol ein der Unternehmensgröße angepasstes über den Deckungsbeitrag 2 und 3 gesteuertes kontrolliertes Wachstum. Damit ist Wywiol zu keinem Zeitpunkt in die typische Ertragsfalle schnell wachsender Unternehmen gelaufen.

Und hier endet die lehrbuchmäßig geplante und umgesetzte Nachfolge. Denn eigentlich hätte Volkmar Wywiol im Jahr 2011 auch in den einige Jahre vorher installierten Beirat wechseln sollen. Doch das ist er bis heute nicht. Mit seinen 83 Jahren geht er weiterhin jeden Tag in die Firma. Sein Elan ist ungebrochen. „Ran und dran!“ und „Attacke!“ ist immer noch die Devise. Was jedoch klingt wie das typische „Nicht loslassen können“-Phänomen, ist genau das nicht.

Flexible Nachfolge

Vielmehr haben alle Beteiligten – Familienmitglieder wie externe Beiratsmitglieder, allen voran Volkmar Wywiol – erkannt, dass er eines nicht ist: ein Beiratsvorsitzender. Volkmar Wywiol erklärt das so: „Ich kann und will meinen Sohn nicht kontrollieren. Ich brauche den Stallgeruch des Geschäfts. Alles andere bringt mich um.“

Also musste eine andere Lösung her. Volkmar Wywiol ist aus der operativen Geschäftsführung ausgetreten. Er ist heute verantwortlich für den Bereich Marketing, für das unternehmenseigene Mehl-Welten-Museum und für die Kunstgalerie. Diese Lösung ist keineswegs eine Einzelentscheidung des Patriarchen, sondern eine gemeinsame Entscheidung der Familie gewesen. Selbstverständlich wäre Volkmar Wywiol wie vereinbart komplett aus dem operativen Geschäft ausgestiegen, wenn sein Sohn darauf bestanden hätte. Das ist Ehrensache für Volkmar Wywiol. *Pacta sunt servanda.* „Diese Lösung ermöglicht zu haben ist der Verdienst des



Dr. Dominik von Au (INTES) übergab den von der Künstlerin Christine Reifenberger gestalteten Preis an die Wywiols.

Vaters; es getan zu haben die Leistung des Sohnes“, erklärt Peter May. Genau das ist gelebtes Familienunternehmertum. Unternehmerfamilien wenden ihren gesunden Menschenverstand einfach bisweilen noch konsequenter an als andere und unterwandern damit so manche kluge Entrepreneurship- und Familienunternehmensforschung. Chapeau! Wir gratulieren Familie Wywiol zum „Familienunternehmer des Jahres“.

7.2 Der Preisträger Ludwig Merckle

2017

Das Erbe mit Bravour gerettet von Axel Gloger

Das US-Wirtschaftsmagazin „Forbes“ bescheinigt ihm einen „impressive turnaround“. Ludwig Merckle rettete die Unternehmensgruppe und machte sie zukunftsfit. Dafür wurde er als Familienunternehmer des Jahres 2017 geehrt.

Er steht fest auf der Bühne, schaut ins Publikum. Gesten und Mimik sind zurückhaltend, fast unauffällig. Bevor er überhaupt ein Wort gesagt hat, wissen wir: besonnener Typ, der macht nichts unüberlegt. Als er ins Reden kommt, sind Sätze wie diese zu hören: „Ich wollte nicht über die Vergangenheit sinnieren. Sondern nach vorne schauen, das familiäre Erbe sichern.“ Diese Äußerung ist, wie sich am Ende seiner Rede zeigt, die Zwei-Satz-Zusammenfassung dessen, was er geleistet hat. Das Familienunternehmen hat einen tiefen Fall überstanden. Er hat es mit seinem Einsatz wieder nach vorne gebracht.

Dabei ist Ludwig Merckle im besten Sinne bodenständig geblieben. Wenn er redet, verzichtet er auf jede Art süffiger, effektheischender Dramaturgie, kommt ohne den Werkzeugkoffer mit den Rhetorik-Tricks aus. Dennoch – oder vielleicht gerade deshalb – ist er überzeugend. Sein Publikum hat er mitgenommen, der Applaus ist, als das Drama zu Ende erzählt ist, warm und zustimmend. Es ist ein „Ja, wir glauben dir und sind voller Anerkennung, dass du es geschafft hast“ – nur ohne Worte.

Überzeugen, Ziele auch dann erreichen, wenn scheinbar nichts mehr geht – das ist eine Kernkompetenz von Ludwig Merckle. Ohne die wäre er 14 Jahre nach seinem Eintritt in das väterliche Unternehmen, als die große Krise kam, sicher auf Grundeis gelaufen. Dabei hatte alles in den richtigen Bahnen angefangen. Studium eines Dickbrett-Faches an einer angesehenen Universität – Wirtschaftsinformatik in Mannheim. Dann externe Bewährung bei der Nummer eins der deutschen Beratungswirtschaft, Roland Berger. Dann Einstieg ins Familienunternehmen; das war 1995. Rasch wird er Geschäftsführer, zunächst beim Pharma-Hersteller Merckle und dessen Tochter Ratiopharm. Später steigt er in gleicher Rolle in die Holding auf. Der Weg für den Unternehmensnachfolger in vierter Generation schien damit ausgemacht. Vater Adolf Merckle, im Jahr 2004 siebzig geworden, konnte schon das Bild vor Augen sehen: die letzte Aufgabe im Lebenswerk auch erledigt, Nachfolge mit Übergabe an den Sohn krisenfrei gelungen. Das Unternehmen hatte in diesen Jahren seinen Zenit erreicht – 100.000 Mitarbeiter, 35 Milliarden Euro Umsatz.



2017

Aber dann kracht es draußen. Finanzmärkte kollabieren, ihr Donnergröhl reicht bis in die gute schwäbische Provinz nach Blaubeuren, Ulm und all den anderen Standorten des Familienunternehmens. Es betreibt eine Pharmaproduktion, einen Pharmahandel, einen Hersteller von Pistenbullys und ist in der Zementbranche aktiv.

Wenn Sicherheiten keine mehr sind.

Das Beben trifft die Unternehmensgruppe an ihrer schwächsten Stelle: Merckles HeidelbergCement hatte zwei Jahre vor der Finanzkrise (2007) den britischen Baustoffhersteller Hanson übernommen. Die Mittel für die Übernahme kamen aus einem Kredit, für den als Sicherheiten die HeidelbergCement-Aktien hinterlegt wurden. Natürlich hatte Adolf Merckle das als spitz kalkulierender schwäbischer Unternehmer gut durchgerechnet und für Eventualitäten vorgesorgt. „Wir hatten einiges an Sicherheiten eingebaut“, sagt Ludwig Merckle. Die Unternehmenswerte, die hinter der Übernahme standen, waren um ein Mehrfaches größer als die Kreditsumme.

Aber dann nagt der Bärenmarkt an diesem Konstrukt: Der Wert des Pfandes, das die Kredite absichern sollte, schmilzt dahin. Innerhalb weniger Monate ist die HeidelbergCement-Aktie nicht mehr 102 Euro, sondern nur noch 24 Euro wert. Die Banken wollen sich absichern. „Nachschüsse und vorzeitige Tilgungen“, so lautet die Ansage. Adolf Merckle entnimmt Mittel aus den anderen, gut laufenden Unternehmen und aus seinem Privatvermögen. Das geht einmal, zweimal so, dann kommt das Ende. „Wir mussten den Banken sagen: Wir können nicht mehr“, sagt Ludwig Merckle im Rückblick. Die Zeit mühsamster Verhandlungen beginnt, die Restrukturierung der Schulden kommt in greifbare Nähe. Aber der Senior-Unternehmer mag den Druck von Geldgebern, Presse und Öffentlichkeit nicht mehr aushalten – und wählt im Januar 2009 den Weg in den Freitod.

Für Unternehmen und Familie ist das die dunkelste Stunde. Ludwig Merckle setzt nun allein fort, was er mit dem Vater gemeinsam begonnen hatte. „Mein Ziel war es, endlich wieder Handlungsfreiheit zu erlangen und möglichst viel von dem zu erhalten, was mein Vater aufgebaut hat.“ Er gab ein klares Signal, das so auch von seinem Vater hätte kommen können: Der ehrbare Kaufmann steht zu seinen Schulden. „Er zeigte sich ruhig und besonnen, als überall um ihn herum Panik herrschte“, vermerkt ein Chronist des Geschehens in der F.A.Z. Sein Einstehen für das Familienunternehmen habe am Ende auch die Banken überzeugt, heißt es.

Ratiopharm muss verkauft werden

Der Weg zu einer Lösung freilich konnte kaum härter sein: Die Beteiligung der Familie an HeidelbergCement wird im Rahmen eines Re-IPO von 75 auf 25 Prozent reduziert. Das bringt dringend benötigte Barmittel in die Kasse. Überdies wird Ratiopharm verkauft, ein besonders schmerzlicher Schritt. Der Generika-Pionier war von Adolf Merckle im Jahr 1973 gegründet worden, die Geschäfte liefen auch in der Krise gut – und Ratiopharm,

2017

das war Merckle. „Es war unser Unternehmen. Meine Geschwister und ich sind mit diesem Geschäft aufgewachsen. Wir haben es selbst geführt, die Kultur der Firma geprägt“, sagt Ludwig Merckle, „aber der Verkauf war der Preis, den wir für die Rettung des Familienunternehmens gezahlt haben.“ Das brachte 3,6 Milliarden Euro ein, mit diesen Mitteln konnten Schulden bedient werden. Phoenix, der Pharmagroßhändler und Apothekenbetreiber, sollte hingegen in Familienhand erhalten werden. Auch dieses Unternehmen hatten die Banken zeitweilig als Pfand genommen. Aber Merckle Junior gelang es, das 1994 vom Vater gebündelte Geschäft wieder unter die Fittiche der Familie zu holen. „Innerhalb von 20 Monaten hatten wir alle Schulden getilgt und waren bei den Banken raus“, berichtet er über den Erfolg der finanziellen Restrukturierung.

Dass die Rettung und Neuaufstellung gelang, ist eine einmalige unternehmerische Leistung, die Ludwig Merckle seinem konzentrierten Einsatz zu verdanken hat. „Sein Erfolg zeigt, dass überlegtes Handeln kombiniert mit einem eisernen Willen zum Ziel führt“, lobt Peter May, INTES-Gründer und Vorsitzender der Jury des Preises, den Weg Ludwig Merckles. Der Unternehmer schuf mit seinem Aufbruch die Bedingungen dafür, dass Merckle heute zukunftsfest aufgestellt ist. „Nie wieder Liquiditätsprobleme haben, nie wieder abhängig von Banken sein“, sagt Ludwig Merckle, und: „Sicher sein auch in unsicheren Zeiten. Lieber auf Wachstum verzichten, als unnötige Risiken eingehen.“ Er hat komplexe Strukturen vereinfacht, die Tätigkeiten von Holding und operativem Geschäft erklärbar gemacht – und damit das geschaffen, was jedes Familienunternehmen braucht: Zukunftsfitness.



Ludwig Merckle (links) mit Dr. Dominik von Au, Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen

7.3 Der Preisträger Prof. Dr. Martin Viessmann

2016

Der Himmelsstürmer von Felix Wadewitz

Als eigentlich alles vorbei ist, blüht Martin Viessmann erst auf. Zwei Stunden lang hat er freundlich über sich Auskunft gegeben. Konzentriert war er dabei, hat jeden Satz vorsichtig, beinahe bedächtig ausformuliert, vor sich ein eng beschriebenes Blatt Papier mit handschriftlichen Notizen. Wirklich nahe ist man ihm dabei nicht gekommen. Kaum aber ist das Diktiergerät aus, scheint er drei Gänge höher zu schalten. Auf dem Weg zu seinem Auto, einem Tesla, eilt er so schnell vorneweg, dass man kaum Schritt halten kann. Im Gehen schwärmt er plötzlich von seiner Reise ins Silicon Valley, erzählt, wie ihm die Apple Watch am Handgelenk dabei hilft, den Überblick über E-Mails und seine Fitness zu behalten und wie er sich auf die Wintersportsaison freut, wenn die von ihm gesponserten Sportler um Medaillen kämpfen.



Der Familienunternehmer des Jahres
2016: Prof. Dr. Martin Viessmann

Martin Viessmann ist wahrlich keiner, der das Rampenlicht sucht. Es ist, als sei der Begriff Hidden Champion extra für ihn und sein Familienunternehmen erfunden worden. Der 63 Jahre alte Betriebswirt und promovierte Sozialwissenschaftler steht zwar mit einem geschätzten Vermögen von 3,3 Milliarden Dollar auf der Forbes-Liste der reichsten Europäer, macht aber so wenig Aufhebens wie möglich um sich selbst. Persönliche Interviews gibt er so gut wie nie. Dabei hat er viel zu erzählen.

Hier im hessischen Allendorf hat Viessmann weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit aus einem provinziellen Heizungshersteller einen fortschrittlichen Global Player geformt. Er hat neue Märkte erobert und spektakuläre Investitionen in die Zukunft gewagt. Heute ist Viessmann nicht nur bei Wärme-, sondern auch bei Kühl- und Energietechnologien weltweit führend. Knapp 12.000 Mitarbeiter erwirtschaften 2,2 Milliarden Euro pro Jahr. Fast nebenbei hat Viessmann das Unternehmen, das er in dritter Generation führt, auf ökologisch nachhaltiges Wirtschaften getrimmt und dafür eine dreistellige Millionensumme investiert. Die Fabrik am Stammsitz ist eine der effizientesten im Land. Die Klimaziele für 2050, etwa die Reduktion der Treibhausgase um mindestens 80 Prozent, haben sie hier schon vor Jahren erreicht. Zeit, sich darauf auszuruhen, gönnt Martin Viessmann sich und seinem Unternehmen aber nicht. Die nächste Herausforderung – viele sagen: Bedrohung – wartet schon auf ihn.

2016

Bits und Bytes heizen jetzt auch

Spätestens im Januar 2014 ahnten sie in Allendorf, was auf sie zurollt. Damals übernahm Google das Start-up Nest für 3,2 Milliarden Dollar. Nest entwickelt sensorgesteuerte, selbstlernende Thermostate, die Heizungen den Bedürfnissen der Hausbewohner entsprechend automatisch steuern. »Das trifft unser Kerngeschäft unmittelbar«, sagt Viessmann. »Die Frage ist: Enden wir als Zulieferer von Google und Co? Oder können wir selbst in diesem Spiel mitspielen?«

Viessmann geht es da wie der Autoindustrie. Will man nicht irgendwann die verlängerte Werkbank amerikanischer Tech-Giganten sein, muss man selbst mitmischen im Wettstreit um Daten, Algorithmen und Plattformen. So treibt das Berliner Start-up Thermondo gerade die Heizungsinstallateure vor sich her. Hausbesitzer geben auf einer Webseite ihre Daten ein, Software spuckt die passende Heizung aus – diese wird dann schneller installiert, als manch ein Meisterbetrieb ein Angebot erstellt hat. Der zuständige Verband tobt wie einst die Taxi-Lobby, als der Fahrdienst Uber nach Deutschland kam. Das wird die Zukunft aber nicht aufhalten. Die Branche steht, wie so viele, vor einem revolutionären Umbruch. Es ist nicht der erste für Viessmann.

Kohle, Öl, Gas und schließlich erneuerbare Energien: In der Geschichte von Viessmann spiegeln sich nicht nur technologische Entwicklungen, sondern auch der Weltenlauf. Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges, als Viessmanns Vater aus auf Pferdekarren herbeigeschafften Ruinen eine Werkhalle errichtete, musste sich das Unternehmen ständig neu erfinden. Der Markt erforderte es. Standen die Kohleöfen anfangs in jedem Zimmer, wanderten sie erst in den Keller und wurden dann schnell durch Ölheizungen ersetzt.

Ölkrise, wie etwa nach dem Jom-Kippur-Krieg in den 1970er-Jahren, und ein wachsendes Umweltbewusstsein führten später dazu, dass Erdgas das Öl zunehmend verdrängte. Angetrieben von dem »genialen Ingenieur« Hans Viessmann (Martin Viessmann über seinen Vater) entwickelte das Unternehmen jedes Mal neue Heizungskessel, erweiterte sein Sortiment und kämpfte mit Konkurrenten wie Buderus oder Vaillant um die Technologieführerschaft. Aus einem Handwerksbetrieb wurde einer der größten Mittelständler Deutschlands. Ausgerechnet auf dem Zenit seines Erfolgs aber riskierte Hans Viessmann sein Lebenswerk.

1991 war das Jahr, in dem Viessmann alle Rekorde brach. Im Osten Deutschlands und Europas hatten sich neue Märkte mit riesigem Nachholbedarf aufgetan – um 60 Prozent wuchs der Umsatz auf 1,8 Milliarden D-Mark, die Zahl der Mitarbeiter kletterte um 43 Prozent auf 8800. Doch Viessmann hatte zwei offene Flanken. Der Sohn, bereits Co-Chef des Unternehmens, warnte den Vater. Doch der, inzwischen 74 Jahre alt, glaubte nicht an die Notwendigkeit eines Neustarts. Es kam zum Streit.

Plötzlich bewegt sich die Languste

Bereits seit einigen Jahren kauften Hausbesitzer zunehmend kompakte Gaswandgeräte statt auf dem Boden stehende Heizkessel. Der Marktanteil dieser Geräte erhöhte sich im Rekordtempo, fast alle Hersteller setzten auf sie.

Viessmann aber hatte sie gar nicht im Programm. Erst als sich Hans zurückzog, begann die Entwicklung eines konkurrenzfähigen Produkts auf Basis einer neuartigen Plattformstrategie. »Mein Vater war ein typischer Gründerunternehmer«, sagt Sohn Martin, »er hatte eine Strategie im Kopf, handelte oft aber auch aus dem Bauch heraus. Und alles war auf ihn zugeschnitten.« Ohne die Wandgeräte wäre es wahrscheinlich eng geworden. »Ich möchte gar nicht daran denken, was passiert wäre, wenn wir diese Entscheidung nicht getroffen hätten.« Als zweite Schwachstelle sah Martin Viessmann die Abhängigkeit vom Heimatmarkt. Während »Made in Germany« weltweit gefragt war und andere Familienunternehmen die Chancen der Globalisierung nutzten, verkaufte Viessmann fast alle Produkte in Deutschland. Eine sinkende Nachfrage hierzulande konnte nicht durch Zuwächse im Ausland ausgeglichen werden. Martin Viessmann ging dieses Problem an wie stets: mit Akribie.

Er setzt sich ein neues Ziel: die Eroberung fernöstlicher Märkte. Vor einer wichtigen Reise nach China arbeitet sich Viessmann intensiv ein, liest Bücher über chinesische Gewohnheiten, erfährt, dass die Viessmann-Markenfarbe Rot besonders beliebt im Reich der Mitte ist und dass die wichtigste Person im Raum stets gegenüber der Tür sitzt. Und er gewöhnt sich an die Vorstellung, nicht so schnell zur Sache zu kommen, wie es eigentlich seine Art ist. »In China gehen Sie essen, einmal, zweimal, dreimal, und erst nachdem Sie schon alles über die Familie ihres Gegenübers wissen, nähern Sie sich sanft dem Geschäftlichen. Das war mir anfangs schon fremd, da musste ich mich erst einmal umstellen, aber dann habe ich das sehr geschätzt.«

Einmal, Viessmann weiß nicht mehr, ob es in Peking oder Shanghai war, bestellte der chinesische Gastgeber im Restaurant Languste. Die wurden dann im Ganzen serviert, und zwar lebendig. Einige Deutsche am Tisch bekamen keinen Happen hinunter. »Ich durfte mir da gegenüber dem Gastgeber natürlich keine Blöße geben«, erinnert sich Viessmann. »Immerhin wussten wir da, was auf dem Tisch steht – das war nicht immer der Fall.« Heute exportiert Viessmann mehr Produkte ins Ausland, als in der Heimat verkauft werden.

Eine andere Reise, nach Japan, führte dazu, dass Viessmann seine Produktionsweise von Grund auf infrage und die Fabrik ganz neu aufstellte. Seitdem folgen sie dem »Lean-Production«-Prinzip, bei dem jeder Arbeitsschritt auf Effizienz getrimmt ist. Was nicht der Wertschöpfung dient, fällt weg. Wichtiges Ziel: Perfektion. Der Qualität der Produkte wird alles untergeordnet, alle Prozesse sind darauf ausgerichtet. Die Fehlerquote ist heute kaum noch messbar. Kein Gerät verlässt die Fabrik mit einem Mangel, so das Markenversprechen. Das Streben nach Perfektion ist zu einem Teil der DNA des Unternehmens geworden. Die Mitarbeiter haben das verinnerlicht. Doch jetzt sollen sie sich umstellen. »Von der absoluten Perfektion müssen wir uns in der Zukunft

2016

ein Stück weit verabschieden«, sagt ausgerechnet der akribische Martin Viessmann, der das Interview wie einen Staatsbesuch vorbereiten ließ und eigenhändig seinen Schreibtisch aufgeräumt hat. Der Grund für das Ende der Perfektion in allen Dingen liegt im Wesen der digitalen Revolution.

Läuft man durch die im Bauhaus-Stil errichtete gläserne Firmenzentrale, die eine moderne Funktionalität ausstrahlt, bleibt der Blick an einem Großraumbüro hängen, das anders ist als alle anderen. Die Glastür ist mit Notizen beschrieben, drinnen hocken auffallend viele junge Mitarbeiter um einen einzigen großen Tisch herum an ihren Laptops. Auf einem Großbildschirm an der Wand ist das Berliner Büro fast permanent zugeschaltet. Das hier ist das Reich von Maximilian Viessmann. Der 27 Jahre alte Wirtschaftsingenieur und Sohn des Inhabers steuert die digitale Transformation des Traditionsunternehmens. »Gespräche mit Maximilian waren es auch, die mich von der absoluten Notwendigkeit der Digitalisierung unseres Geschäftsmodells überzeugen haben«, sagt der Vater über den Sohn, der zuvor einige Jahre als Unternehmensberater gearbeitet hat.

Angriff auf das eigene Geschäftsmodell

Eines dieser Gespräche, die die Zukunft des Unternehmens verändern sollten, fand auf einer Geschäftsreise in 2000 Metern Höhe statt. Viessmann senior sitzt ab und an gern selbst hinter dem Steuerknüppel des Firmenfliegers. Bald nach der Landung stand fest, dass der Junior seine Doktorarbeit erst einmal ruhen lässt und im Unternehmen Verantwortung übernimmt. Chief Digital Officer nennt er sich nun. »Das ist eine Position, bei der es das Ziel ist, sich selbst irgendwann überflüssig zu machen, weil dann alle Teile des Unternehmens die Digitalisierung verinnerlicht haben«, sagt Maximilian Viessmann.

Smart Home, also die digitale Vernetzung von Wohnungen und technischen Geräten, ist nur eine der Entwicklungen, die Vater und Sohn umtreiben. Schon heute können Wärmerezeuger per Smartphone-App gesteuert werden. Dazu werden die Heizungsanlagen mit dem Internet verbunden. Gibt es ein technisches Problem oder Wartungsbedarf, kann ein Handwerksbetrieb automatisch informiert werden, bevor die Hausbewohner es überhaupt bemerken. Doch das ist nur der Anfang.

»In unserer ganzen Geschichte standen immer die Produkte, zum Beispiel die Wärmerezeuger, im Zentrum all unserer Überlegungen«, sagt Martin Viessmann, »doch in Zukunft wird es das allein nicht mehr sein. Künftig müssen Sie damit rechnen, dass ein junges Start-up Ihr Geschäftsmodell angreift.« Die Gefahr sei ihm eindringlich bei einem Vater-Sohn-Trip ins Silicon Valley klar geworden. Beim Besuch des Zimmervermittlers Airbnb habe er realisiert, dass dieser »keine Wohnung, kein einziges Bett besitzt, aber eine Gefahr für die Hotelbranche geworden ist«, sagt Viessmann. »Statt einmalig Wärmerezeuger zu verkaufen, werden wir künftig auch Geschäftsmodelle entwickeln, die den Kunden langfristig an uns binden.« Wie genau diese bei Viessmann aussehen werden, wird erst die Zukunft zeigen. Die Digital-Abteilung wird wohl die Vernetzung von Geräten

2016

im Rahmen des »Internet der Dinge« vorantreiben. Martin Viessmann stellt sein Unternehmen so agil auf, dass es bereit ist für die neue Zeit.

»Wenn Sie sich im Unternehmen umschauen, dann ist doch alles recht straff organisiert«, sagt Viessmann, »doch Innovationen brauchen im wahrsten Sinne des Wortes Raum, also ein Umfeld, das Kreativität ermöglicht.« Vertrauenskultur statt Stechuhr sozusagen. So ein Umfeld wollen sie jetzt in Allendorf schaffen. So geht es Schlag auf Schlag. Von München aus beteiligt sich Viessmann mit einem Risikokapitalfonds an Start-ups, und mit BMW wurde das Joint Venture Digital Energy Solutions gegründet, das kleine und mittelständische Unternehmen dabei unterstützt, ihren Energieverbrauch zu analysieren und so zu sparen. Und mit dem Portal Heizungsprofi.de vermittelt Viessmann Kunden an lokale Handwerksbetriebe und stützt so seinen wichtigsten Absatzkanal hierzulande.

Die Schnelligkeit, mit der die Digitalisierung voranschreitet, ist auch ein Grund für das Ende der absoluten Perfektion. »Bei der Digitalisierung geht es auch um Tempo. Mir ist es lieber, schnell mit einer Idee zu scheitern, weil sie nicht marktgerecht ist und dann etwas Neues auszuprobieren, als jahrelang an etwas zu tüfteln, nur um dann zu merken, dass es doch nicht funktioniert«, sagt Viessmann.

Partys mit Georg Hackl

Kurz bevor Martin Viessmann los muss, erzählt er beim hastig verschlungenen Mittagessen noch schnell von einer Leidenschaft: dem Wintersport. Seit Jahrzehnten sponsert er Athleten. Legendäre Olympiasieger wie Uschi Disl, Georg Hackl oder Sven Fischer sind bis heute Markenbotschafter. »Nach olympischen Winterspielen laden wir unsere Sportler zu Partys ein. Für die Sportler sind das keine Pflichtveranstaltungen, sie kommen gern. Es sind durchweg bodenständige, sympathische Menschen zum Anfassen«, sprudelt es aus dem eben noch so zurückhaltenden Viessmann hervor. Die Sausen gehen dann schon mal bis fünf Uhr morgens.



Feierliche Ehrung am 8. November 2016 auf Schloss Bensberg

Jetzt versteht man, was Viessmanns Freund, der Unternehmer Walter Mennekes, meinte: »Der Martin ist genau wie seine Heizungen: Damit er warmläuft, musst du erst mal den richtigen Schalter finden und umlegen. Dann aber sorgt er dafür, dass sich alle um ihn herum sauwohl fühlen.«

7.4 Die Preisträgerin Dr. Simone Bagel-Trah

2015

Laudatio

von Dr. Nikolaus Förster

Familienunternehmen. Da weiß man, was man hat. Ist das wirklich so? Leider nein. Es ist eine Kunst, ein Familienunternehmen von Generation zu Generation erfolgreich zu führen. Und diese Kunst beherrschen nur sehr wenige. Sie wissen selbst: Nicht alles ist »strahlend rein«. Wer – wie ich in dieser Laudatio – über Henkel und Simone Bagel-Trah spricht, der kommt nicht umhin, auch über Formeln zu reden. Formeln und Rezepturen – das ist das, was am Anfang des Unternehmens steht, das einst mit drei Mitarbeitern in Aachen begann, dann nach Düsseldorf umzog und heute mehr als 16 Milliarden Euro umsetzt – mit fast 50.000 Mitarbeiter aus 120 Nationen. 1876 vermengte der Ururgroßvater der Preisträgerin, Fritz Henkel, »Wasserglas mit kaliziniertes Soda«. Und dieses »Gemengsel« – so nannte dies Henkel – verkaufte er dann „in pulverisierter Form«: für 10 Pfennig pro Pfund, verpackt in festen Papiertüten. Das Waschmittel »Henkel's Bleich-Soda« wurde ein gewaltiger Erfolg.



Drei Jahrzehnte später, 1907, schuf Henkel die Jahrhundertmarke Persil. Auch hier stand am Anfang eine chemische Rezeptur: (Natrium)Perborat und (Natrium)Silikat, dazu Soda und Seife. Diese Rezeptur sollte, wie es damals hieß, »selbsttätig« den Schmutz aus der Wäsche entfernen. PERborat und SILikat – aus den ersten Silben dieser Substanzen entstand der Markenname Persil. »Mit Persil«, so steht es auf der ersten Packung 1907, »erzielt man mühelos ohne Bleiche, ohne Reiben nach einmaligem Kochen eine reine, blendend weiße Wäsche unter Garantie absoluter Unschädlichkeit, selbst bei falscher Anwendung. Garantiert ohne Chlor.« Persil ist nur eine der Marken, die Henkel groß gemacht hat. Denken Sie an die »Schwarzkopf«, »Fa« oder »Schauma«. Heute ist Henkel Weltmarktführer bei Klebstoffen. Sie kennen alle Pritt und Pattex, aber den größten Umsatz macht Henkel mit Industrieklebstoffen (unter der Marke Loctite), etwa in der Autoindustrie.

Lauter Marken. Lauter Formeln. Lauter Rezepturen. Der Preisträgerin ist dies nicht fremd. Schon als Kind liebte sie, inspiriert durch ihren Großvater, Experimente. Einmal bastelte sie beispielsweise aus einem Tannenzapfen, einem Marmeladenglas und Holzstäbchen eine Wetterstation – Simone, die Tüftlerin. Die Wissenschaft ist für sie seit jeher eine Leidenschaft. Sie promovierte in Mikrobiologie, gründete mit 30 Jahren eine eigene Firma, einen Pharma-Dienstleister, und engagierte sich daneben zunehmend bei Henkel – bis sie vor sechs Jahren an die Spitze des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses rückte.

2015

Warum wir sie heute auszeichnen, liegt daran, dass sie eine Formel gefunden hat, nach der viele Familienunternehmer vergeblich fahnden: wie sich eine erfolgreiche Unternehmensstrategie mit einer nachhaltigen Familienstrategie verknüpfen lässt. Einfach zu behaupten, die Firma habe immer Vorrang vor der Familie, das reicht heute nicht mehr aus, um auf Dauer zu bestehen. Dafür ist der Wettbewerb zu gnadenlos – und das traditionelle Gebilde der Familie zu fragil.

Es bedarf mehr – und wunderbarer Weise lässt sich dies bei Henkel auf eine Formel bringen. Ich nenne sie, mit Blick auf eine aktuelle Werbung für Persil Color-Gel, die »KALT-AKTIV-LEUCHTKRAFT-FORMEL«. Was aber steckt hinter dieser Formel – außer, dass sie schon ab 20 Grad Celsius für »strahlende Persil-Reinheit« sorgen können? Es gibt drei Aspekte: Es geht um die Firma. Um die Familie. Und um die Werte, die alles zusammenhalten. Lassen Sie mich dies kurz erläutern.

Zunächst die KÄLTE. Wofür stehen gemeinhin Familienunternehmen? Sie stehen für Herzblut, für Menschlichkeit, für Wärme. Gerade das macht viele Familienunternehmen so stark – einen Inhaber oder eine Inhaberkategorie, die präsent ist und mitmischt. Denken Sie nur an einige der Preisträger, die wir in den vergangenen Jahren hier auf Schloss Bensberg ausgezeichnet haben, an Familienunternehmer, die selbst die Geschäfte leiten – so wie Stefan Fuchs, wie die Leibingers, wie Stefan Messer oder auch Reinhard Zinkann und Markus Miele. Henkel ist einen anderen Weg gegangen und hat sich 1980 dazu entschieden, Inhaberschaft und Management zu trennen. Damals wechselte Konrad Henkel in den Aufsichtsrat und öffnete das Unternehmen für den Kapitalmarkt. Die Familie zog sich in die zweite Reihe zurück – als Schritt zu einer Professionalisierung in einer komplexer und internationaler werdenden Welt. Als börsennotierter Konzern muss sich Henkel heute an Maßstäben messen lassen, die für alle gelten. Die Familie entscheidet noch bei der Strategie und bei wichtigen Akquisitionen mit, das operative Geschäft aber obliegt dem familienfremden Vorstand.

Die außerordentlich gute Performance ist zumindest ein Indiz dafür, dass sich solch ein Schritt auszahlen kann: Der Aktienkurs hat sich seit dem Herbst 2009 mehr als verdreifacht. Simone Bagel-Trah pflegt ein enges Verhältnis zum Vorstandschef Kasper Rorsted: Ihre Büros sind am Stammsitz in Düsseldorf auf dem gleichen Flur, und bei wichtigen Themen haben sie einen direkten Draht zueinander. Und doch hält sie bewusst Distanz; auch nach all den Jahren sitzen sich die beiden. Jeder hat eine eigene Rolle. Die Verantwortung für die Familie wird durch den Schritt in die zweite Reihe nicht geringer – im Gegenteil. Und damit sind wir beim zweiten Element der Kalt-Aktiv-Leuchtkraft-Formel: AKTIV.

Immer wieder geraten Unternehmen in die Bredouille, wenn der Familienfriede in Gefahr ist. Je größer der Kreis der Gesellschafter ist, je weiter sie vom operativen Geschäft entfernt sind, desto schwieriger wird es, den Zusammenhalt zu sichern – und damit den unternehmerischen Erfolg. Simone Bagel-Trah gebührt hier eine große Anerkennung: Es ist ihr gelungen, die gesamte Familie – immerhin 3 Stämme mit etwa 200 Mitgliedern – geschlossen hinter sich zu scharen. Die Gesellschafter halten zusammen und sprechen mit einer Stimme – keineswegs eine Selbstverständlichkeit.

2015

Wie gelingt dies? Indem es etliche Angebote für die Familienmitglieder gibt, für jedes Alter, über jedes Medium: Teenager treffen sich im »Löwenclub«, gehen zelten oder klettern. Wer volljährig wird – oder einheiratet –, wird in einen »Informationskreis« eingeladen. Über ein Intranet tauschen Gesellschafter Urlaubsbilder aus, es gibt sogar eine eigene Zeitung. Dazu treffen sich die Henkelaner in verschiedenen Gremien: Es gibt es ein Familien-Komitee, Arbeitsgruppen, regelmäßige Gesellschaftertreffen und den Gesellschafterausschuss, in den auch fünf externe Manager eingebunden werden. Ein Family Office kümmert sich um die Vermögensanlage.

»Aktiv« – das steht in dieser Formel für professionelles Familienmanagement. Ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Geschlossenheit spiegelt sich auch im Aktienbindungsvertrag, den die Gesellschafter 2014 erneuert haben. Simone Bagel-Trah hat sich frühzeitig um dieses Thema gekümmert, hat in Arbeitsgruppen alle Volljährigen in den Entscheidungsprozess einbezogen. Am Ende unterstützte jeder Einzelne – ohne Ausnahme – den Vertrag: ob Investmentbanker, Winzer, Fotograf, Steuerberater, Schauspieler, Galerist, Ingenieur oder Bauunternehmer. Die Aktien in Familienhand – sie machen etwa 60 Prozent des Börsenkapitals aus – sind damit mindestens bis 2033 gepoolt. Kein Zweifel: Die Gesellschafter vertrauen darauf, dass ihr Vermögen im eigenen Unternehmen gut aufgehoben ist.

Kühle unternehmerische Professionalität, ein aktives Familienmanagement – das sind zwei wichtige Bestandteile dieser Erfolgsformel. Es gibt einen dritten – und das ist die LEUCHTKRAFT. Es sind die Werte, die alles zusammenhalten, das, was auch schon einmal der »Henkel-Geist« genannt wurde. Schon dem Gründer Fritz Henkel war klar, dass die Chemie stimmen muss – auch im übertragenen Sinn. Als der Unternehmer 1926 das 50-jährige Bestehen seiner Firma feierte, baten ihn Gäste – halb im Ernst, halb im Scherz -, endlich sein Erfolgsrezept zu offenbaren. Der damals 78-Jährige ließ sich nicht lange bitten. In einer improvisierten Rede während des Festessens verriet er den Gästen sein Geheimnis. Sein Erfolgsrezept, gab er preis, bestehe aus folgenden Zutaten: aus Sparsamkeit, Fleiß, gesundem Menschenverstand, einem begründeten, unerschütterlichen Optimismus und tüchtigen Mitarbeitern.

Heute, vier Generationen später, klingt das weiterhin vertraut. Und doch haben sich die Zeiten und die Anforderungen geändert. Das Startup aus dem 19. Jahrhundert verwandelte sich in einen börsennotierten, internationalen Konzern. Und Fritz Henkel begründete eine der wichtigsten Unternehmerdynastien unseres Landes. Simone Bagel-Trah hat hier Vorbildhaftes geleistet: Sie ist nach wie vor die einzige Frau an der Spitze eines DAX-Aufsichtsrats – eine traurige Nachricht für Deutschlands börsennotierte Konzerne. Nur: Über die Preisträgerin sagt dies wenig aus. Dass sie heraussticht, daran hat sie sich gewöhnt. Immer wieder erging es ihr so, dass sie in Gremien die Jüngste war. Und die einzige Frau. Abschrecken ließ sie sich davon nicht. Sie machte ihre Arbeit – unprätentiös, uneitel, aber mit großem Erfolg. Mit der damals 40-Jährigen zog – nach dem Patriarchen Albrecht Woeste – ein neuer Ton ein. Und damit auch andere Umgangsformen.

2015

Wichtig ist Simone Bagel-Trah ein neues Verständnis von Leistung. Für sie kommt es auf das Ergebnis an, nicht auf die Präsenzpflcht im Büro. Frauen sollen Arbeit und Familie besser miteinander verbinden können, entsprechend flexibel sind die Arbeitszeiten. Jüngst hat Bagel-Trah bei Henkel die dritte Kindertagesstätte eröffnet. Auch fördert sie die Vielfalt im Unternehmen: Sie tritt für die Förderung von Frauen ein – und ist gegen die Quote, weil sie nach Leistung entscheiden möchte, nicht nach Proporz. Und doch gilt Henkel auch hier als vorbildlich: Im Aufsichtsrat sind 7 von 16 Aufsichtsräten mit Frauen besetzt – eine Spitzenposition. Ein Drittel der Führungskräfte sind weiblich – auch das ein sehr guter Wert, Tendenz steigend. Eine größere Vielfalt – das umfasst für Simone Bagel-Trah aber nicht nur das Geschlecht, sondern auch das Alter und die Nationalität.

Eine bessere Work-Life-Balance, eine größere Vielfalt – Simone Bagel-Trah setzt, als Vertreterin einer jüngeren Generation, eigene Akzente – nicht aus Altruismus, sondern weil sie davon überzeugt ist, dass Henkel auf diese Weise die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an sich bindet. Und dass gemischte Teams die besten Ergebnisse erzielen. Lassen Sie mich zurückkommen auf die Kalt-Aktiv-Leuchtkraft-Formel: Kühle unternehmerische Professionalität, ein aktives Familienmanagement und – als dritter Bestandteil – die Leuchtkraft: übergreifende, gelebte Werte, die gute Mitarbeiter anziehen und die Gesellschafter zusammenschweißen.



Feierliche Ehrung am 12. November 2015 auf Schloss Bensberg

Liebe Frau Bagel-Trah, bitte verzeihen Sie mir, dass ich heute das wahre Geheimnis dieser Henkel-Formel gelüftet habe. Sie wird nicht für jeden passen. Aber ich bin sicher: Sie kann viele inspirieren, Ihnen nachzueifern. Sie auf jeden Fall haben mit dem, was Sie in den vergangenen Jahren geleistet haben, einen großen Anteil an diesem Erfolg.

7.5 Der Preisträger Stefan Fuchs

2014

Laudatio

von Dr. Nikolaus Förster

Wir ehren heute Abend einen besonderen Unternehmer – einen, der seine Firma nicht nur äußerst erfolgreich weiterentwickelt hat; er hat den Umsatz in den vergangenen zehn Jahren fast verdoppelt, den Gewinn verdreifacht –, sondern auch jemanden, dem es gelungen ist, zwei zuweilen fremde Welten miteinander in Einklang zu bringen: die Welt der Familienunternehmer – wertorientiert, traditionsreich, generationenübergreifend – und die des börsennotierten Konzerns, kapitalmarktorientiert.

Es gibt ein Reizwort, das in den 1980er-Jahren von einem amerikanischen Ökonomen geprägt wurde und zur Jahrtausendwende auch in Deutschland Karriere machte. Es ist ein bis heute umstrittenes Konzept: Ich spreche vom Shareholder Value.



Shareholder Value – dieser Begriff wird heute oft als Synonym verwendet für kurzfristiges Profitdenken, für außer Kontrolle geratene Exzesse an der Börse, für eine Wirtschaft, in der das Geld regiert. Und sonst nichts. Dabei ist der Sachverhalt nüchtern betrachtet recht simpel, wenn man für einen Moment die Emotionen ausblendet, die der Begriff bei vielen hervorruft. Ein Fokus auf »Shareholder Value« bedeutet nichts anderes, als dass versucht wird, den Wert der Anteilseigner zu mehren. Wo also ist das Problem?

Natürlich, das wissen Sie, ist dies nicht ganz so einfach – weil oft kurzfristige Anreize gesetzt werden, die einen Kurs ansteigen lassen, aber nicht immer im langfristigen Interesse eines Unternehmens sind. Selbst eine Managerikone wie der langjährige Vorstandschef von General Electric, Jack Welch, zeigte sich vor ein paar Jahren geläutert. Jahrzehntelang hatte er das Konzept des »Shareholder Value« verteidigt – und selbst verkörpert. 2009 bezeichnete er „Shareholder Value“ dann in der »Financial Times« als »blödeste Idee der Welt.« Einen stetigen Ergebnisanstieg und Steigerungen des Aktienkurses als überragendes Ziel festzusetzen, sei falsch. Shareholder-Value sei »ein Ergebnis, keine Strategie; die wichtigsten Interessensgruppen sind die eigenen Mitarbeiter, die eigenen Kunden und die eigenen Produkte.«

Und was sagt Stefan Fuchs zu Shareholder Value? Er sagt ganz einfach: »Den Begriff finde ich gut.« Ist unser Preisträger etwa naiv, verblendet oder gar unbelehrbar? Nein, keineswegs.

Stefan Fuchs, der seit mehr als zehn Jahren an der Spitze von Fuchs Petrolub steht, weiß sehr genau, wie die Kapitalmarktmechanismen funktionieren: »Es gibt immer mal kurzfristige Themen, die eine Aktie treiben«,

2014

räumt er ein. Prognosen werden formuliert, Zwischenberichte abgegeben, Ziele formuliert – und dann passiert das, was eben passiert, wenn bereits schwache Signale eine Bedeutung erlangen: Die Kurse reagieren. Nicht nur auf das, was ist. Sondern auch auf das, was sein könnte. Was gesagt wird, was passieren könnte. Was erwartet wird, was gesagt werden könnte, was passieren könnte. Kurz: Kurse bilden die Erwartungen ab. Nur: Die Zukunft kennt keiner.

Und doch können auch Aktienmärkte – trotz Verzerrungen und Asymmetrien im Zugang zu Informationen – Entwicklungen präzise widerspiegeln, nicht immer, aber immer wieder. Stefan Fuchs glaubt daran, »dass nur eine nachhaltige Entwicklung auch zu nachhaltigem Erfolg an der Börse führt«. Und dann formuliert er einen entscheidenden Satz: »Nur gute Fundamentaldaten überzeugen auf lange Sicht.«

Vielleicht ist es ja das, was ein börsennotiertes Unternehmen wie Fuchs Petrolub mit der Welt der Familienunternehmen verbindet: Fundamentaldaten. Oder auch Fundamentalwerte – also das, was tiefer geht und nicht an der Oberfläche bleibt, unabhängig davon, was gerade hoch im Kurs steht.

Also lassen Sie uns einen Moment auf die Fundamentaldaten von Fuchs schauen. Jahrzehntlang wuchs die Firma: von einem kleinen Ölhändler, den Stefan Fuchs' Großvater Rudolf 1931 in Mannheim gründete, zu einem expandierenden Unternehmen. Der Großvater starb unerwartet früh 1959 – als sein Sohn und designierter Nachfolger, Manfred Fuchs, gerade einmal 20 Jahre alt war und noch studierte. Vertraute Prokuristen überbrückten ein paar Jahre, bis der Vater schließlich 1963 selbst übernahm – und eine starke internationale Expansion vorantrieb. Als er startete, lag der Umsatz umgerechnet bei 17 Millionen Euro. 40 Jahre später, als er an Sie, Herr Fuchs, übergab, hatte Ihr Vater beim Umsatz die Milliardenschwelle erreicht.

Es gab viele Schlüsselerlebnisse: Ganz wichtig wurden die Erdölkrisen in den 1970er-Jahren. Die Ölpreise und die Preise ölabhängiger Rohstoffe stiegen damals stark an. Sie blähten das Vorrats- und Forderungsvermögen der Firma so stark auf, dass Manfred Fuchs zusätzliches Kapital brauchte. Fuchs öffnete sich damals erstmals externen Kapitalgebern und entschied sich für einen Börsengang, zunächst in der Schweiz, schließlich in Deutschland – keineswegs eine Selbstverständlichkeit für einen Mittelständler Mitte der 1980er-Jahre.

Es war ein Pioniervorhaben, das sich auszahlen sollte. Seit dem Börsengang hat Fuchs seinen operativen Gewinn Jahr für Jahr, in der Regel zweistellig, gesteigert, die Verschuldung wurde zurückgeführt. Und seit Stefan Fuchs Vorstandschef ist, zog das Wachstum noch einmal stark an. Seit 2004 hat sich der Umsatz – mit inzwischen mehr als 4100 Mitarbeitern – auf 1,8 Milliarden Euro fast verdoppelt, der Gewinn verdreifacht, der Aktienkurs von 3 auf 30 Euro verzehnfacht. Und auch die Dividende steigt Jahr für Jahr.

Just am vergangenen Freitag hat Fuchs die Zahlen des dritten Quartals vorgestellt. Der Gewinn konnte erneut leicht gesteigert werden; das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (Ebit) wurde auf 84,7 Millionen Euro hochgeschraubt. Ein konjunktureller Abschwung, so wie er von vielen erwartet wurde, hat sich bislang nicht niedergeschlagen. Und auch die Prognosen sind positiv. Stefan Fuchs erwartet eine Wiederholung des Rekordergeb-

2014

nis aus dem vergangenen Jahr: als 312 Millionen Euro (operatives Ergebnis) oder mehr. Und wie es sich für solide geführte Familienunternehmen geziemt, ist auch die Kapitalausstattung äußerst gut: Fuchs ist schuldenfrei, die Eigenkapitalquote liegt (Ende 2013) bei komfortablen 73,5 Prozent.

Es sind also starke Fundamentaldaten, die Fuchs vorweisen kann. Und so ist Stefan Fuchs ein herausragendes Beispiel dafür, wie man in der Welt der vermeintlich kurzfristigen Kapitalmarktorientierung über viele Jahre hinweg kontinuierlich erfolgreich agieren kann.

Wenn man – neben dem starken Fokus auf Forschung & Entwicklung sowie der klaren strategische Ausrichtung auf eine Nische – nach einem Grund für den Erfolg sucht, so stößt man schnell auf die Grundwerte, die Stefan Fuchs und seine Familie vertreten: Fundamentalwerte.

Stefan Fuchs selbst spricht von einem »familiengeprägten Kapitalmarktkonzern« – ein Begriff, der beiden Sphären gerecht zu werden versucht. Natürlich gibt es eine starke Prägung durch die Familie, die Stefan Fuchs – als dritte Generation – vertritt. Auch wenn die Familie »nur« etwas mehr als ein Viertel am Gesamtkapital hält, so verfügt sie doch über die Mehrheit der Stammaktien. Und damit über die Mehrheit der Stimmrechte.

Trotz dieser machtvollen Position regiert die Familie nicht durch. Dass seit zehn Jahren zum dritten Mal ein »Fuchs« an der Spitze des Vorstands steht, ist keineswegs selbstverständlich. Nach dem Familienstatut wird nach Leistung, nicht nach Familienzugehörigkeit entschieden. Nur wer die Anforderungen tatsächlich erfüllt, hat eine Chance. Das Kalkül ist simpel: Nur wenn das Unternehmen erfolgreich agiert, lässt sich auf Dauer die Unabhängigkeit von anderen Konzernen oder Investoren sichern.

Einen wichtigen Beitrag dazu leistet auch der Aufsichtsrat, der – wie Stefan Fuchs beteuert – 100 Prozent des Kapitals vertritt, nicht nur die Familie als Mehrheitseigner. Ein Garant dafür ist der ehemalige BASF-Chef Jürgen Hambrecht, der an der Spitze des Aufsichtsrats steht – so wie auch bei der Trumpf-Gruppe. Deren Inhaber, die Leibingers, erhielten ja 2013 den Preis »Familienunternehmer des Jahres«.

Professionalität als fundamentaler Wert: Die Werteorientierung spiegelt sich auch im Leitbild (»Lubricants, Technology, People«), das Stefan Fuchs 2012 veröffentlicht hat – angesichts eines weiter gewachsenen globalen Unternehmens, das weltweit an Dutzenden Standorten produziert. Während die Familie für Kontinuität und Nachhaltigkeit steht, soll das neue Leitbild »ein Wegweiser für das tägliche Handeln« sein.

Vertrauen (»Gegenseitiges Vertrauen ist die Grundlage unserer Zusammenarbeit«) und Integrität (»Wir glauben an moralische Werte«) bilden die Klammer des Wertekanons.

2014

Ein weiterer Wert lautet Werte zu schaffen – dazu gehört auch das Bekenntnis, dass jeder – wie es im Leitbild heißt – »Unternehmer im Unternehmen« sei. Verantwortung werde an die Mitarbeiter delegiert, ihnen würden »motivierende und transparente Ziele« gesetzt.

Ein vierte Wert lautet »Respekt«: „Wir fordern nur das, was wir auch selbst einhalten«, heißt es im Leitbild. Und: In offenen Diskussionen solle »das beste Argument gewinnen«, unabhängig von Hierarchieebenen.

Der letzte Wert schließlich ist die Verlässlichkeit: »Wir überzeugen durch persönlichen Einsatz und Leidenschaft für unser Fachgebiet. Wir leben Motivation und Höchstleistung vor«, heißt es dort. Und: »Wir sind stolz auf unsere Erfolgsgeschichte, die sich auf Leistung, innovative Produkte und herausragenden Kundenservice gründet.« Und: »Wir sind Vorbild und leben die Unternehmenswerte«.

Stefan Fuchs hat das Leitbild in 25 Sprachen übersetzen lassen, damit alle Mitarbeiter direkten Zugang haben. In Deutschland und den USA, wo bereits die zweite und dritte Generation von Mitarbeitern im Unternehmen ist, gibt es längst eine gelebte Fuchs-Kultur. Anders sieht es in jüngeren Märkten aus, etwa in China: Dort muss solch ein Leitbild oft erst noch mit Leben gefüllt werden. »Wir sind überzeugt, dass Erfolg nur entstehen kann, wenn unsere Worte und Werte mit unserem Handeln übereinstimmen«, heißt es im letzten Satz dieses Leitbild.

Stefan Fuchs – er ist ein Unternehmer, der beides verbindet: die Professionalität eines internationalen agierenden Konzernmanagers und die Weitsicht und Empathie eines werteorientierten Familienunternehmens.

Es gibt ein drittes Element, das für Stefan Fuchs und seine Familie stets eine große Rolle gespielt hat: der Mut. Ich erinnere an das Gründungsjahr des Unternehmens: 1931, mitten in der Weltwirtschaftskrise, kurz nach dem Börsencrash 1929. Großvater Rudolf Fuchs war gerade Anfang 20 und zweifelte dennoch nicht daran, dass er von der zunehmenden Motorisierung profitieren würde. Und so startete er in Mannheim, anfangs aus einer Box des Mannheimer Schlachthofs, quasi aus dem Nichts ein Import- und Vertriebsunternehmen für hochwertige Raffinerieprodukte. Ein Auto besaß er nicht, er fuhr Fahrrad. Er hatte auch nicht viel Kapital – aber den unbedingten Willen, erfolgreich zu sein. Warum sollte es nicht möglich sein, mit herausragendem Öl den Verschleiß von Motoren zu verzögern? Der Mut zahlte sich aus. Schnell wuchs die Firma, bald stellte Fuchs die ersten Mitarbeiter ein, schaffte Lastwagen an – und begann die eigene Fabrikation.

Manchmal muss der Tüchtige auch Glück haben – das spielte auch in Ihrer Unternehmensgeschichte eine Rolle. Glück war, dass Sie die Farben Blau und Rot, die Farben Mannheims, zu Ihren Firmenfarben gemacht hatten. Wahrscheinlich war dies einer der Gründe dafür, warum die Mannheimer Firmenzentrale im Zweiten Weltkrieg weitgehend verschont wurde. Die Alliierten dachten offenbar angesichts der blau-roten Farben an den Eingängen und Umzäunungen, es handle sich um ein französisches Unternehmen.

2014

Und so ergab sich nach 1945 die Chance zum Neuanfang. Wieder war Mut gefragt – auch als Ihre Familie später weitere wichtige Entscheidungen traf. Denken Sie an die starke Internationalisierung, die Zukäufe etlicher Firmen, die Öffnung für externe Kapitalgeber und natürlich den Börsengang. Schritte, die – wie wir heute wissen – richtig waren, aber die eben zum Zeitpunkt der Entscheidung großen Mut erforderten.

Sie, Herr Fuchs, haben dieses Erbe wie selbstverständlich weitergeführt, das Unternehmen weiter professionalisiert und ausgebaut und sich dabei etwas ganz Wichtiges bewahrt: eine Bescheidenheit. Auch wenn man von vielen Managern börsennotierter Konzerne gewohnt ist – Sie trumpfen nicht auf, Sie machen nicht viel Aufhebens um das, was Sie tun – auch wenn Sie guten Grund dazu hätten. Sie halten sich zurück, bleiben gerne im Hintergrund und lassen stattdessen die Fakten sprechen.

Auch das, Herr Fuchs, ist ein sympathischer Zug. Es geht eben nicht um den schönen Schein und kurzfristige Bewertungen. Es geht um das, was den Erfolg Ihres Unternehmens und Ihrer Familie im Kern ausmacht – Fundamentaldaten und Fundamentalwerte.



Prof. Dr. Peter May, Stefan Fuchs und Dr. Nikolaus Förster am Abend der Preisverleihung auf Schloss Bensberg am 5. November 2014.

7.6 Die Preisträger Familie Leibinger

2013

Laudatio

von Dr. Nikolaus Förster

Da wir heute ja die aktuellen »Familienunternehmer des Jahres« feiern, erlauben Sie mir, dass ich Ihnen noch einmal in Erinnerung rufe, worüber wir eigentlich reden. Sie wissen alle, was ein Unternehmen ist. Nur: Was ist eine Familie? Ich habe mich kundig gemacht und bin fündig geworden, hier auf Schloss Bensberg. In der Bibliothek habe ich den »GROSSEN BROCKHAUS« gefunden, die 16., völlig neu bearbeitete Auflage, Dritter Band D-Faz. Dort heißt es auf Seite 763:

Familie, 1) heute in der Regel das Elternpaar mit den unselbständigen Kindern als Einheit des Haushalts: Die Kleinfamilie im Unterschied zur erweiterten F. älterer Zeiten, die weitere Verwandtschaft und lediges Gesinde in die Hausgenossenschaft einbezog. Nicht der Personenstand, sondern die Hausgenossenschaft unter der Einheit der väterlichen Gewalt ist der ursprüngl. Sinngehalt des röm.-rechtl. Begriffs der F., der als latein. Fremdwort im Abendland seit dem 16. Jh. Eingang fand. Im älteren Deutsch hieß es dafür »Weib und Kind«.



Die Familienunternehmer des Jahres
2013: Familie Leibinger

Gut, ich gebe zu, das ist nicht die neueste Ausgabe. Sie ist 60 Jahre alt, erschienen ist der Band 1953 in Wiesbaden. Ein aktuelleres Lexikon hatte ich allerdings heute nicht zur Hand. Aber wahrscheinlich ist diese Ausgabe ja genau die Richtige, um sich klar zu machen, was es bedeutet, wenn ein wahrer Patriarch abtritt, ein Ausnahme-Unternehmer wie Berthold Leibinger, jemand, der sich – als Sohn eines Kunsthändlers – vom Lehrling eines kleinen Maschinenbauers zum Inhaber eines milliardenschweren Unternehmens hochgearbeitet hat. 40 Jahre hat er dafür gebraucht, um die Firma, für die er arbeitete, Schritt für Schritt selbst zu kaufen.

Berthold Leibinger hat im Laufe der Jahrzehnte ein halbes Dutzend Rollen ausgefüllt: als Ingenieur, Konstrukteur und Erfinder, als Wirtschaftsrepräsentant und politischer Berater, als Kulturförderer und Mäzen. Und nicht zuletzt als Ehemann und Vater.

Und da sind wir beim Thema Nachfolge. Berthold Leibinger hat nicht mit Ende 50 oder Ende 60 aufgehört, nein, seine Nachfolge regelte er mit 75 Jahren. Welche Bürde es für die Nachfolger sein kann, solch einem Menschen nachzufolgen, verdeutlichen vielleicht die Zahlen. Als Berthold Leibinger 1950 als Lehrling anfängt, beschäftigt TRUMPF 150 Mitarbeiter, als er zehn Jahre später – nach Studium und Arbeit in den USA – als

2013

Leiter der Konstruktionsabteilung zu TRUMPF zurückkehrt, hat sich die Zahl der Beschäftigten verdoppelt, auf 323 Mitarbeiter.

Doch dann geht es erst richtig los. Heute beschäftigt Trumpf fast 10.000 Mitarbeiter, mit einem Rekordumsatz im vergangenen Geschäftsjahr von 2,3 Milliarden Euro. Seine Tochter Nicola Leibinger-Kammüller hat ihn vor ein paar Jahren, als er 80 Jahre alt wurde, mit »liebvoller Ironie« – wie sie sagte – einen »Sonnenkönig« genannt. Er sei »ein Mensch des Barock« mit dem »Wille(n) zum Gestalten, zum Aufbauen, zum Planen, zum Weiterentwickeln von Ideen«. In all dem erinnere er sie »oft an die großen Gartenbaumeister des Barock.«

Jetzt also ist die nächste Generation dabei, diesen Garten zu bestellen. Und: Sie können es sich vorstellen: Es ist nicht einfach, solch einen Garten zu bestellen – vor allem dann, wenn der gerade ausgeschiedene Gartenbaumeister doch noch (hin und wieder – also jede Woche...) über die Hecke schaut. In diesem Fall geht es aber nicht nur um eine Nachfolge – vom Vater an die Tochter, eine Germanistin (dazu noch: an eine Frau mit vier Kindern). Der Fall ist komplexer. Im Fall Leibinger treten noch weitere Figuren auf: der Bruder, ein Ingenieur, der auch Ambitionen hatte, an die Spitze zu rücken, aber nun als Nummer 2 im Unternehmen arbeitet. Und der Ehemann, ebenfalls Ingenieur, ebenfalls Mitglied der Geschäftsführung.

Die Nachfolgeregelung ist also komplex: vom Vater an die Tochter, aber auch der Sohn und der Schwiegersohn spielen eine wichtige Rolle. Und so ist der Preis in diesem Jahr auch eine Premiere: Erstmals ehren wir nicht eine herausragende Persönlichkeit oder ein Zweiergespann – wie in den vergangenen Jahren Heinz Gries und Andreas Land (Griesson - deBeukelaer) oder Markus Miele und Reinhard Zinkann (Miele). Erstmals ehren wir eine Familie.

Ich muss noch einmal zum BROCKHAUS zurückkehren, um deutlich zu machen, um welche eine prekäre Situation es geht. Dort steht:

Die Klein-F. der industriellen Gesellschaft, die heute vorwiegt, ist durch folgende Züge näher bestimmt: Die F.-Gründung ist rechtlich fast unbeschränkt (siehe Ehe); daraus folgt einerseits die mögl. Vertiefung der persönl. Bindung, andererseits aber auch deren höhere Gebrechlichkeit (Scheidung, Zerrüttung) oder willkür. Beschränkung.

Eine weitere Passage, in der darauf hingewiesen wird, dass sich die alte Hausgenossenschaft in den modernen Haushalt verwandelt, dem nur die weibliche Hausarbeit verbleibt:

Die (wirtschaftlich ungelohnte) Arbeit der Hausfrau trägt durch Veredlung und Pflege der beschafften Unterhaltsmittel sichtbar zur Streckung der Ausgaben, nicht zu den Einnahmen bei.

2013

Was wir heute hier feiern, eine gelungene Lösung, ist also in vielerlei Hinsicht etwas Besonderes. Und eine seltene Konstellation, die in dieser Art fast einzigartig ist in der jüngeren deutschen Wirtschaftsgeschichte. Es ist eine Konstellation, die eine Menge Sprengstoff birgt. Nur: Sie hat sich bewährt – seit 2005.

Die massive Krise 2008 und 2009, als der Umsatz einbrach, die Fabriken auf Kurzarbeit umstellten und die Familie 75 Millionen Euro privates Kapital nachschoss, hat TRUMPF hinter sich gelassen, das Unternehmen wächst weiter. Gerade erst haben sie einen weiteren spektakulären Schritt gemacht: Sie haben ein chinesisches Werkzeugmaschinenbauer übernommen – auch das: eine Seltenheit. Während andere Mittelständler von Chinesen übernommen zu werden – denken Sie an den Betonpumpenhersteller Putzmeister oder den Gabelstaplerproduzenten Kion – drehen die Leibingers den Spieß um. Es ist der größte Zukauf in der Unternehmensgeschichte – ein mutiger Schritt. Und keine Selbstverständlichkeit.

Also: Das Geschäft läuft, die Familie ist stabil. Was – fragen Sie sich vielleicht – steckt dahinter? Ich will versuchen, auf ein paar Aspekte hinzuweisen. Wenn Sie auf das Unternehmen schauen, treten drei Dinge hervor: Zum einen der starke Fokus auf Innovation – allein in diesem Jahr werden 200 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung investiert. Zum zweiten die starke Internationalisierung: Der Auslandsanteil des Maschinenbauers war seit jeher groß, er liegt aktuell bei fast 75 Prozent. Und zum dritten eine herausragende Firmenkultur. TRUMPF ist ein äußerst attraktiver Arbeitgeber – mit einem starken Fokus auf die Ausbildung der Mitarbeiter. Und einem Höchstmaß an Flexibilität: Vielleicht haben Sie ja von dem Arbeitszeitmodell gelesen, das vor ein paar Jahren eingeführt wurde und für Aufsehen sorgte, weil es sämtliche Forderungen der Gewerkschaften alt aussehen ließ: Alle zwei Jahre können die TRUMPF-Mitarbeiter neu entscheiden, wie viel sie arbeiten wollen, bis zu 1000 Stunden auf ein Arbeitszeitkonto einzahlen und das Guthaben später für längere Freizeitblöcke abrufen.

Der Erfolg der Familie Leibinger wurzelt aber tiefer. Wer verstehen will, was die Unternehmerfamilie hinter dem Familienunternehmen ausmacht, sollte für einen Moment die Welt der Wirtschaft hinter zu lassen. Und die Welt der Kultur betreten. Lassen Sie uns also über Musik und Literatur reden. Die Leibingers sind eine Familie, die es ernst meint. Als Berthold Leibinger mal wieder gefragt wird, ob er Präsident eines Wirtschaftsverbands werden möchte, räsoniert er, was er eigentlich kann. Und er nennt – in seiner Autobiografie – zwei Dinge. Er schreibt: »Meine Stärken waren Ernsthaftigkeit und die Erfolge als Unternehmer.« Mehr nicht. Verwandt mit der Ernsthaftigkeit ist die Selbstbescheidung – kein Wunder, dass die Leibingers Protestanten sind, Protestanten durch und durch. Eine Kardinaltugend ist der Familie besonders wichtig: »besonnenes Maßhalten«. Natürlich gönnt man sich auch gerne einmal etwas, aber ein ausschweifender Lebensstil – so wurde es den Kindern schon früh beigebracht – gehört sich nicht. Vielleicht hat der Vater ja auch Glück gehabt – weil es ihn nicht zu den Hobbies zog, denen viele Familienunternehmer (sicherlich auch in diesem Saal) hoffnungslos verfallen sind: Wie er – neben TRUMPF – noch Zeit finde, sich für Politik, Kultur und Gesellschaft zu engagieren, wurde Berthold Leibinger einmal gefragt. Seine lakonische Antwort: »Weder Jagd noch Yacht noch Golf«.

2013

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass Johann Sebastian Bach in der Familie (wie auch bei einigen anderen schwäbischen Protestanten) eine wichtige Rolle einnimmt – er ist quasi ein Hausheiliger. Seit vielen Jahren unterstützen die Leibingers die Bachakademie in Stuttgart, immer wieder musizierte das Orchester in den Fabrikhallen von TRUMPF. Und Bach ist nicht irgendein Komponist. Er steht für Regelmäßigkeit, für Disziplin. Alles fügt sich ein ins Notensystem. Wie verschlungen zuweilen Variationen oder Engführungen sein mögen – denken Sie an die »Kunst der Fuge« – alles fügt sich am Ende zum Guten, in einer Harmonie.

Johann Sebastian Bach steht für einen Pol dieser Familie: für das Ernsthafte, für die Disziplin. Nicola Leibinger-Kammüller hat einmal von dem »gestrengen Herrn Bach« gesprochen. Dieser Charakterzug scheint schon länger in der Familie zu liegen. Das Lieblingsgedicht von Berthold Leibingers Mutter ist von Matthias Claudius. Es heißt: »An sich«.

»Wer sein selbst Meister ist und sich beherrschen kann, dem ist die weite Welt und alles untertan.«

Es gibt einen zweiten Pol – und das ist Erich Kästner, mit seinen zum Teil scharfzüngigen Texten, vor allem aber mit der Menschlichkeit, die er mit seiner Literatur verkörpert. Schon der Vater hat Kästner – neben Autoren wie etwa Thomas Mann – stark verehrt. Er sei, sagte er einmal, sein »Held nach dem Umsturz« gewesen. Auch die Tochter hat sich stark mit ihm auseinandergesetzt – und über sein Spätwerk promoviert. Kästner nach 1945. In ihrer Doktorarbeit widmet Nicola Leibinger-Kammüller die Arbeit zwei Personen. Sie schreibt:

»Ohne meinen Vater hätt' ichs nicht begonnen; ohne meinen Mann hätt' ichs nicht vollendet.
Ihnen beiden sei diese Arbeit in Dankbarkeit gewidmet.«

Nicola Leibinger-Kammüller hat einmal gesagt, von Kästners Texten könne man lernen, »wie man mit Menschen umgeht«, wie wichtig es sei, »im menschlichen Miteinander Würde, Anstand und Respekt walten zu lassen, Fairness zu üben, offen zu sein.« Das alles sei im Unternehmen genauso wichtig wie im Privatleben. Man sollte das nicht abtun – als wohlfeile Rede über Kunst. Die Liebe des Vaters zur Literatur ging so weit, dass er einmal Ingenieure, die sich beworben hatte, absagte, weil sie offenkundig bekannten, dass sie sich für das Fach Deutsch nicht interessierten. »Wir suchen Ingenieure, die neugierig sind, und die müssen sich auch für ihre Sprache interessieren«, sagte einmal der Vater.

Kultur – das ist in der Familie Leibinger mehr als ein Zeitvertreib, es ist ein »zweiter Lebensinhalt«. Kultur, hat Berthold Leibinger einmal geschrieben, sei für das geistige Klima verantwortlich: »auch für die schöpferische Unruhe, für die Spannung, die aus Widerspruch entsteht, die unsere Gesellschaft braucht, die wir alle brauchen, um im internationalen Vergleich bestehen zu können.«

2013

Bei den Leibingers spiegelt diese Kultur eine Haltung wider. Sie wird geprägt von zwei Polen: von Ernsthaftigkeit und Menschlichkeit. Und diese Haltung, die in der Kunst (ob Musik oder Literatur) zum Ausdruck kommt, prägt nicht nur die Menschen, die sich mit ihr umgeben. Sie prägt auch die Unternehmenskultur. Und die entscheidet maßgeblich über den Erfolg eines Unternehmens.

Liebe Familie Leibinger, das, was Sie geschaffen haben – eine äußerst erfolgreiches Unternehmen aufzubauen und weiterzuentwickeln, eine schwierige Nachfolge zu meistern und zugleich für eine herausragende Firmenkultur zu sorgen – das alles zugleich, das gelingt nur sehr wenigen hierzulande. Liebe Familie Leibinger, ich glaube, wir haben eine gute Wahl getroffen! Im Namen der gesamten Jury gratuliere ich Ihnen zum Preis »Familienunternehmer des Jahres 2013«.



Prof. Dr. Peter May, Dr. Nicola Leibinger-Kammüller, Dr. Mathias Kammüller und Dr. Nikolaus Förster bei der Preisverleihung am 21. November 2013 auf Schloss Bensberg

7.7 Der Preisträger Heinrich Deichmann

2012

Laudatio

von Dr. Nikolaus Förster

»Das Gute«, hat Body-Shop-Gründerin Anita Roddick einmal gesagt, »zahlt sich langfristig auch ökonomisch aus.« Ein Satz für Träumer? Für Sozialromantiker?

Wer sich davon überzeugen will, wie viel Wahrheit in diesem Satz stecken kann, sollte sich Deichmann anschauen. Allein im vergangenen Jahr hat das Essener Familienunternehmen international 156 Millionen Paar Schuhe verkauft. Deichmann beschäftigt in 22 Ländern 32.500 Mitarbeiter, davon 14.000 in Deutschland. Aus einem kleinen Schuhladen in Essen-Borbeck, gegründet 1913, vor knapp 100 Jahren, ist ein internationales Schuh-Imperium entstanden – eine der ganz großen Erfolgsgeschichten, mit denen Deutschland aufwarten kann.

Vor allem aber – und das macht diesen Fall so besonders – ist diese Unternehmensgeschichte eine Parabel über die Macht der Werte. Angesichts der anhaltenden Wirtschafts- und Finanzkrise ermöglicht sie einen anderen Blick auf den Kapitalismus und die Soziale Marktwirtschaft.

Gründerenkel Heinrich Otto Deichmann, intern auch Heino genannt, ist ein besonderer Unternehmer – weil er erfolgreiches Management mit christlichen Werten verbindet. Das ist, gerade heute, keine Selbstverständlichkeit.

Das Image der Wirtschaft hat in den vergangenen Jahren arg gelitten. Viele Topmanager und Banker taten alles, um die schlimmsten Klischees zu bedienen, die gerade in Deutschland – mit seinem traditionellen Unbehagen am Kapitalismus – auf einen guten Nährboden treffen: Die Wirtschaft ist geprägt von Maßlosigkeit und Gier. Jeder ist sich selbst am nächsten. Das sind natürlich Klischees – aber leider lassen sich dafür allzu viele konkrete Belege finden, um dies einfach abzutun.

Wer dagegen auf die deutschen Familienunternehmer und Mittelständler schaut – diejenigen, die in der öffentlichen Wahrnehmung eher eine Nebenrolle spielen –, bekommt einen anderen Eindruck. Ohne ihr bedächtiges, oft eher konservatives, vor allem aber langfristig orientiertes Handeln wäre Deutschland nicht so gut durch die Krise gekommen. Es ist vor allem der »German Mittelstand«, der im Ausland für Bewunderung sorgt – nicht die einst hochgelobten Dax-Konzerne, die, nicht zuletzt in der Finanzkrise, an Attraktivität eingebüßt haben.



2012

Werte schaffen, Werte leben

Heinrich Deichmann steht für ein verantwortungsvolles Unternehmertum. Er zeigt, welche Rolle Werte in der heutigen Wirtschaft spielen können. Es ist kein Zufall, dass sein Vater das Hilfswerk, das sich seit den 70er-Jahren sozialen Zwecken widmet, »Wort und Tat« genannt hat. So wie sein Großvater Heinrich und sein Vater Heinz-Horst ist Heinrich Otto Deichmann bekennender Christ und aktives Mitglied einer Freikirche. Bei ihm kommt das zusammen, was für Familienunternehmer essentiell ist: Werte zu schaffen und Werte vorzuleben.

Werte zu schaffen – das hat eine lange Tradition bei den Deichmanns. Den ersten Schritt macht Heinrichs Großvater 1913, als er in Essen-Borbeck, einem Arbeiterviertel, einen Schuhmacherladen aufmacht und modernste Maschinen kauft, so dass er schneller und preiswerter als die Konkurrenz sein kann. Dazu nimmt der Großvater übrigens einen Kredit auf – etwas, was heute bei den Deichmanns verpönt ist. In der Firmenchronik wird dazu ausdrücklich vermerkt, dass dies ein Vorgehen sei, »das Deichmann heute vermeidet.«

Damals ist das noch nicht so, der Unternehmer braucht Geld – und er hat eine klare Vorstellung davon, was er erreichen will: Seine Nachbarn, Freunde und andere Kunden, lauter Bergmänner mit ihren Familien, sollen sich die Schuhe und Reparaturen leisten können. Gute Qualität zu günstigen Preisen – das ist von Anfang an das Credo der Deichmanns. Die Zauberformel, wie sich die Masse erreichen lässt.

Heinrichs Vater Heinz-Horst steuert – Jahre später – ein zweites Erfolgsrezept hinzu: Schuhe im Karton via Selbstbedienung anzubieten. Was er in den USA gesehen hat, rollt er jetzt in Deutschland aus: Auf engem Raum stapeln sich die Schuhkartons, je ein Musterexemplar ragt aus der Menge, die passende Größe zieht der Kunde sich selbst aus dem Stapel. Das spart Zeit, senkt die Hemmschwelle beim Kauf – und kurbelt den Umsatz an.

Die Fußstapfen, in die der junge Heinrich tritt, als er 1989 – mit gerade einmal 27 Jahren – ins Familienunternehmen wechselt und zehn Jahre später dort auch offiziell die Nummer eins wird, sind groß. Sehr groß. Zu groß, wie einige anfangs glauben. Und doch gelingt Heinrich Deichmann – dem Stillen, dem Unauffälligen – etwas, was nicht alle ihm zugetraut haben.

- Er erobert neue internationale Märkte, indem er nicht mehr wie sein Vater Firmen dazukaufte, sondern bei Null anfängt und organisch wächst. In 22 Ländern ist Deichmann inzwischen vertreten, seit 2011 auch in Serbien und Portugal. Es ist ein Wachstum aus eigener Kraft.
- Er bringt die gesamte Wertschöpfungskette unter seine Kontrolle, vom Entwurf bis zum Verkauf, schaltet die Zwischenhändler aus, wird schneller und billiger. Und kann selbst entscheiden, was in die Läden kommt – eine gewaltige Leistung. Selbst Konkurrenten geben zu, dass sie bei dieser »Vertikalisierung« lange nicht so weit sind wie Deichmann – wohl eine seiner größten Managementleistungen.

2012

- Und: Es gelingt ihm, Deichmanns Zauberformel – gut und günstig – zu erweitern. Als dritte Eigenschaft kommt »modisch« hinzu. Die Marke soll ihr Billigimage verlieren und neue Zielgruppen erreichen: »modische Schuhe zum günstigen Preis«, heißt es jetzt.

Dazu investiert er stark ins Marketing, vor allem in die Fernsehwerbung – damals, 1995, ein ungewöhnlicher Schritt für eine Firma im Schuhhandel. Es gelingt ihm, Testimonials für seine Marke zu gewinnen: Popsängerin wie Yvonne Catterfeld, die Band Pussycat Dolls oder die Sugababes, schließlich das Topmodel Cindy Crawford oder zuletzt Oscar-Preisträgerin Halle Berry. Das Image der Marke wird jünger, moderner, gewinnt etwas mehr an Glamour. Deichmann spricht gerne von einem »emotionalen Markenerlebnis« – und vergleicht sich mit H&M, als »Lifestyleanbieter mit niedrigen Preisen«, nicht mit Aldi. In diese Strategie – weg vom Billigimage – passt auch, dass er 2005 die Kinderschuhmarke Elefanten und wenig später die Marke Gallus kauft. Auch das Geschäft mit Sportmarken wie Adidas, Puma oder Nike geht auf sein Konto.

Internationalisierung, Vertikalisierung und ein völlig neues Marketing – Heinrich Deichmann weiß genau, was er will. Er verfolgt eine klare Strategie. Und die Zahlen geben ihm Recht: Seit er 1999 seinen Vater offiziell an der Unternehmensspitze abgelöst hat, hat er die Anzahl der Filialen verdreifacht, den Umsatz mehr als verdoppelt, er lag 2011 bei 4,13 Mrd. Euro. Das Ergebnis, über das er öffentlich nicht spricht, ist »überaus erfolgreich«. Angeblich konnte der Gewinn – in diesen Jahren – sogar stärker als der Umsatz gesteigert werden. Längst ist Deichmann Europas größter Schuheinzelhändler. Allein in diesem Jahr investiert er mehr als 200 Mio. Euro.

Die Zahlen sind umso beeindruckender, wenn man sich anschaut, was gerade in der Branche passiert: Das Traditionsunternehmen Leiser musste im April Insolvenz anmelden, ein weiterer Konkurrent, Görtz aus Hamburg, steckt mitten in harten Restrukturierungen. Deichmann dagegen wächst weiter – eröffnet allein in diesem Jahr weltweit 200 neue Filialen, vor allem in Polen, England, der Türkei und den USA. In Deutschland soll es 30 neue Geschäfte geben. Weder in Deutschland noch in Europa gibt es einen Anbieter, der über ein vergleichbar dichtes Filialnetz verfügt.

Die Nachfolge

Trotz des Erfolgs als Unternehmer: Heinrich Deichmann hält sich zurück, wählt seine Worte mit Bedacht. Sich »in der Öffentlichkeit zu sonnen«, wie er einmal gesagt hat, ist nicht sein Stil. Er bevorzugt es, im Hintergrund zu bleiben – das hat Tradition. Erst 2003 lud das verschwiegene Unternehmen zu seiner ersten Pressekonferenz überhaupt ein – zum 90-jährigen Firmenbestehen. Heinrich Deichmann ist nicht so impulsiv und temperamentvoll wie sein Vater, eher »analytisch und konzeptionell«, wie er selbst sagt. Auch wenn er einen Hang zum Perfektionismus hat – er musste erst lernen, auf sein Bauchgefühl zu hören.

So unterschiedlich die Temperamente auch sein mögen – der Sohn führt das, was sein Vater aufgebaut hat, in dritter Generation weiter. Die Nachfolge ist geglückt – auch das keinesfalls eine Selbstverständlichkeit. »Mein

2012

Vater war Vorbild für mich und ist es noch heute«, sagt der Sohn. »Wir hatten fast nie großen Streit.« Als der Sohn 1999 offiziell den Vorsitz der Geschäftsführung übernimmt, behält der Vater die Mehrheit der Stimmrechte – aber er hält sich zurück, auch wenn es ihm nicht immer leicht gefallen sein dürfte.

Der Vater prägt ihn. »Es hat mir als Kind imponiert, dass er ein erfolgreicher Unternehmer war«, erinnert sich Heinrich Deichmann. Vor allem aber zeigt der Vater ihm, dass beides möglich ist: ein erfolgreicher Unternehmer und ein engagierter Christ zu sein. Werte zu schaffen und nach Werten zu leben.

Heinrich Deichmann hat von Kindheit an hautnah erlebt, was es bedeutet, sich sozial zu engagieren. Direkt neben ihrem Haus war ein Kinderheim, das seine Tante betrieb. Das Jugendamt wies ihnen ein Dutzend Jugendliche aus sozial schwachen Familien zu – mit ihnen wuchs Heinrich auf, spielte mit ihnen, gemeinsam nutzten sie den Tennisplatz und das Schwimmbad.

Der Sohn erlebt auch, wie sein Vater Zeit und Geld in Hilfsprojekte steckt, erst in Indien, für Leprakranke, für Tuberkulosekranke, später für Entwicklungsprojekte in Tansania. Meist geht es um medizinische Hilfe und Bildung. »Das hat mich fasziniert«, erinnert sich Heinrich Deichmann. »Ich war ja immer schon Christ, aber ich habe da gesehen, wie man das mit einem erfolgreichen Unternehmen verbinden kann.«

Heute unterstützen die Deichmanns mehr als 130.000 Menschen, nicht nur in Indien und Tansania, sondern auch in Moldawien, Griechenland. Und in Deutschland. Jedes Jahr fließen mehr als 10 Mio. Euro in soziale Zwecke. »Ich habe mich nie als Missionar gesehen«, sagt Heinrich Deichmann, »aber als Unternehmer Verantwortung zu übernehmen, das hat mich gereizt.«

Der Christ

Auch wenn Heinrich Deichmann nichts Missionarisches an sich hat – anders als sein Vater, der sogar Predigtbücher veröffentlicht hat – so hat er sich doch intensiv mit seinem persönlichen Glauben und mit Theologie auseinandergesetzt. Kurz hat er sogar überlegt, das Fach zu studieren, sich dann aber doch für BWL entschieden.

Ethik basiert für Heinrich Deichmann auf den biblischen Überlieferungen. Der christliche Glaube umfasst alle Lebensbereiche – auch wenn die Bibel nur ethische Maximen vorgibt, aber keine verbindlichen Konzepte für eine Wirtschafts- oder Unternehmensordnung.

Essentiell ist – im Verständnis Heinrich Deichmanns – das christliche Menschenbild: Der Mensch wurde – als Geschöpf Gottes – nicht als Einzelgänger geschaffen, als Eremit. Nein, er wurde als Mensch geschaffen, der in Gemeinschaft mit anderen Menschen lebt. Es ist das Gebot der Nächstenliebe, das hier zur Geltung kommt: »Du sollst deinen Nächsten lieben wie Dich selbst.« Ein göttliches Gebot, das sehr viel mehr ist als eine regulative Idee, etwa die der sozialen Gerechtigkeit.

2012

Vor diesem Hintergrund ist der Mensch – gerade auch in der Wirtschaft – nie nur Mittel zum Zweck, etwa zur Gewinnmaximierung. Er muss immer zugleich Zweck an sich sein, ein hehrer Anspruch in einer säkularisierten und globalisierten Gesellschaft, in der unternehmerische Entscheidungen sich natürlich auch an Preisen orientieren, an Lohnkosten – nicht an Individuen.

Neben dem Menschenbild und einer Ethik umfasst der christliche Glaube einen weiteren Aspekt – und zwar einen, der eng mit dem verwandt ist, was ein Unternehmer tut: Als Ebenbild Gottes hat der Mensch den Auftrag, selbst schöpferisch zu wirken, anders ausgedrückt: Gottes Mitarbeiter zu sein. Jeder steht in der Verantwortung, die Gaben und Fähigkeiten, die ihm gegeben sind, verantwortungsvoll einzusetzen, für sich und für andere. Dies gilt für jeden Menschen – und natürlich auch für Unternehmer, die mit ihren Ideen Neues schaffen, Produkte herstellen, Dienstleistungen erbringen.

Doch was passiert, wenn sich – wie im Fall der Deichmanns und anderer Unternehmer – Erfolg einstellt – und Reichtum? Was ist mit dem berühmten Gleichnis aus dem Lukasevangelium: »Eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr, als dass ein Reicher in das Reich Gottes gelangt.«

Tatsächlich wird Reichtum per se in der Bibel nicht verdammt, auch wenn sich gerade das Neue Testament als Warnung lesen lässt, dass Geld und Besitz dem Glauben gefährlich werden können. An Reichtum kann man sich gewöhnen – und Gott so an den Rand drängen. Reichtum kann in der Bibel auch Ausdruck göttlichen Segens sein. Vor allem aber wird in der Bibel unterschieden zwischen materiellem Reichtum und Reichtum vor Gott. »Sammelt Euch nicht Schätze auf Erden, wo Motten und Rost sie zunichte machen und wo Diebe einbrechen und stehlen«, heißt es im Matthäus-Evangelium. »Sammelt euch vielmehr Schätze im Himmel, wo weder Motten noch Rost sie zunichte machen und wo Diebe nicht einbrechen. Denn wo dein Schatz ist, da wird auch dein Herz sein.« (Matth. 6, 19-21)

Heinrich Deichmann sammelt diese Schätze, indem er abgibt. »Ich fühle mich aufgerufen, mit dem Geld im Reich Gottes etwas Vernünftiges anzustellen«, sagt er. »Es wäre schwierig, wenn ich mein Geld ausschließlich für privaten Luxus ausgeben würde.«

Morgens versucht er, einen Moment der Stille einkehren zu lassen, in der Bibel zu lesen oder zu beten und die Dinge so, wie er einmal gesagt hat, mit einem anderen Blick zu sehen. Vor dem Essen wird gebetet – so wie er es selbst als Kind erlebt hat und wie es schon sein Großvater pflegte: Zum Mittagessen versammelte der die Familie am großen Tisch in der Wohnküche, nach dem Essen wurde aus der Bibel vorgelesen. Sonntags geht Deichmann in den Gottesdienst, hin und wieder übernimmt er dort auch die Auslegung des biblischen Textes. Und doch ist Deichmann keiner, der – wie es ein Freund von ihm ausdrückt – »nur mit strahlenden Augen Halleluja ruft!«

Ethische Leitlinien

So tief der christliche Glauben auch verwurzelt ist – wie schafft man es, solch eine Haltung im eigenen Unternehmen zu verankern, ohne andere Menschen vor den Kopf zu stoßen? Wie wird man diesem hohen Anspruch gerecht?

Heinrich Deichmann hat, zusammen mit seinem Vater, »basierend auf einer gelebten Firmentradition« und, wie er betont, »ohne Unternehmensberater«, Leitlinien entwickelt, in denen die grundlegenden Ziele und Werte beschrieben werden – als Orientierung für jeden Mitarbeiter. Das übergeordnete Unternehmensziel fasst ein Satz zusammen:

- »Das Unternehmen muss dem Menschen dienen.«
- »Damit«, so heißt es weiter, »sind unsere Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten sowie Menschen in Not gemeint.«
- »Die Familie Deichmann fühlt sich dem christlichen Menschenbild verpflichtet und ist bestrebt, diesen Werten im betrieblichen Alltag zur Geltung zu verhelfen – wohl wissend, dass die Realität immer wieder hinter dem angestrebten Idealzustand zurückbleiben wird.«
- »Dabei ist Gewinnerzielung für uns kein Selbstzweck. Gewinne sind notwendig, um das Unternehmen gesund zu erhalten, Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen, die Expansion aus eigener Kraft zu ermöglichen sowie soziale Aufgaben wahrzunehmen.«

Hehre Sätze, nur: Bei Deichmann werden diese Leitlinien in konkrete Leistungen umgemünzt.

Das Unternehmen

- zahlt über Tarif
- beteiligt die Mitarbeiter am Erfolg (mit einer Umsatzprovision)
- verzichtet auf geringfügige Beschäftigungsverhältnisse
- unterstützt die Mitarbeiter bei einer zusätzlichen Altersversorgung
- zahlt Prämien bei Hochzeiten und Geburten
- hilft mit einer Unterstützungskasse Mitarbeiter, die in eine aktuelle finanzielle Notlage geraten sind
- und bietet Gesundheitswochen an. Jeder Deichmann-Angestellte kann eine Woche im Jahr auf Kosten der Firma zur Kur in die Schweiz.

Der Zusammenhalt wird hoch gehalten: Jedes Jahr gibt es die Feier der Jubilare, bei der regelmäßig mehrere hundert Mitarbeiter mit Deichmann zusammenkommen. »Das alles«, sagt Deichmann, »wirkt sich positiv auf unser Geschäft aus. Loyale Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter – mit überdurchschnittlichen Leistungen.

Der hohe Anspruch wird auch auf die Lieferanten ausgeweitet – wohl wissend, wie schwierig es ist, die Wertschöpfungskette bis zum letzten Glied im Blick zu behalten. Deichmann verpflichtet auch seine Lieferanten auf

2012

einen Verhaltenskodex, setzt sich für allgemeine Sozialstandards ein, ist Gründungsmitglied der Business Social Compliance Initiative (BSCI), in der sich europäische Einzelhandelsunternehmen zusammengeschlossen haben.

Wirtschaft und Werte

Heinrich Deichmann weiß sehr wohl, wie schwierig es ist, hochgesteckte Ziele zu erreichen. Es dieser nüchterne Blick auf die Menschen, der Deichmann zum Realisten machen: »Ich glaube nicht, dass wir Menschen jemals so perfekt werden, dass es einen Gottesstaat auf Erden gibt«, sagt er. Auch der Sozialismus krankt als Gesellschaftsform daran, dass er einen guten Menschen voraussetzt – und damit scheitert.

Hohe Sympathie bringt Deichmann dagegen der Sozialen Marktwirtschaft entgegen, die ja neben humanistischen und liberalen Traditionen auch christliche Wurzeln hat. Vor allem feiert die Soziale Marktwirtschaft keinen naiven Glauben an das Altruistische im Menschen, sie wirft einen nüchternen Blick auf seine Schwächen – oder, aus christlicher Sicht, auf seine Sünden – und versucht, einen Ausgleich zu finden zwischen einem produktiven Wettbewerb, der Macht begrenzt, und sozialer Sicherheit. Beide Facetten, das Gute und das Böse, werden in den Blick genommen. Vor diesem Hintergrund werden keine gutgemeinten Appelle, sondern ein staatlicher Ordnungsrahmen und handfester Wettbewerb zum Garant einer funktionierenden Marktwirtschaft.

Und einer fairen, liberalen Gesellschaft.

Als Unternehmer Werte schaffen, als Christ Werte leben – Herr Deichmann, Sie haben eindrucksvoll gezeigt, dass dies kein Widerspruch sein muss. Im Gegenteil. »Das Gute«, hatte ich anfangs Anita Roddick zitiert, »zahlt sich langfristig auch ökonomisch aus.« Das ist – hoffentlich – auch die gute Botschaft, die von dieser Preisverleihung heute Abend ausgeht. Nachhaltiges Unternehmertum wird getragen von Werten. Und so können sich auch Unternehmertum und Christentum gegenseitig befruchten. Bei Ihnen persönlich, Herr Deichmann, lässt sich das auch in konkrete Bilder fassen: Nach unseren Recherchen haben Sie zu Hause vier Bibeln – und 40 Paar Schuhe.

Herr Deichmann, ich gratuliere Ihnen im Namen der gesamten Jury. Sie sind der »Familienunternehmer des Jahres 2012«. Herzlichen Glückwunsch!



Prof. Dr. Peter May, Heinrich Deichmann und Dr. Nikolaus Förster bei der Überreichung der Urkunde am 9. November 2012 auf Schloss Bensberg

7.8 Die Preisträger Heinz Gries und Andreas Land

2011

Laudatio von Dr. Nikolaus Förster

»Meine sehr geehrten Damen und Herren,
es ist mir eine besondere Freude, heute mit Ihnen unsere diesjährigen
»Familienunternehmer des Jahres« zu feiern. Wie schon vor zwei Jah-
ren geht die Auszeichnung dieses Mal nicht an eine Person, sondern
gleich an zwei Preisträger: an Heinz Gries und Andreas Land von Gries-
son – de Beukelaer: Ich gratuliere Ihnen zu diesem Preis.

Vor zwei Jahren, einige von Ihnen waren damals dabei, ehrten wir hier
auf Schloss Bensberg Markus Miele und Reinhard Zinkann – als her-
ausragendes und seltenes Beispiel einer gelungenen Doppelspitze.
Jeder Managementberater würde von solch einer Konstellation an der
Spitze eines Unternehmens abraten; die Familien Miele und Zinkann
praktizieren dies seit Generationen – mit großem Erfolg. Im vergange-
nen Jahr ehrten wir an dieser Stelle Stefan Messer – als Beispiel für einen Unternehmer, der lange unterschätzt
wurde, dem es aber schließlich gelang, sein Familienunternehmen – mithilfe von Finanzinvestoren – aus den
Fängen eines Konzerns zu befreien. Es ist einer der spektakulärsten Fälle der jüngsten Wirtschaftsgeschichte.
Er hat ans Tageslicht gebracht, was bis heute immer wieder aufblitzt: die Kurzatmigkeit und zuweilen uner-
trägliche Hybris von Großkonzernen. Und der erstaunliche Erfolg von unscheinbaren Familienunternehmen,
die nicht in Quartalen, sondern in Generationen denken – und auf diese Weise, im doppelten Wortsinn, Werte
schaffen. Heute geht es um Leben und Tod, denn nichts anderes sind Nachfolgeregelungen: der Versuch, noch
zu Lebzeiten dafür zu sorgen, dass das Überleben eines Unternehmens gesichert wird – und man nicht selbst
zum Totengräber wird. Heinz Gries und Andreas Land stehen für eine geradezu beispielhafte Nachfolgerege-
lung in einem Familienunternehmen. Für ein Modell, das – Hand aufs Herz – viele von Ihnen in diesem Saal
wahrscheinlich rundweg ablehnen: Heinz Gries hat Andreas Land, der lange in einem Konzern gearbeitet hat,
nicht nur zum Geschäftsführer bestellt, sondern ihn auch zum Gesellschafter gemacht. Das ist in Deutschland
nicht nur die große Ausnahme. Es ist geradezu unerhört. Warum ist das so? Weil Sie – Sie hier in diesem Saal,
Sie müssen für ein paar Minuten für sämtliche Familienunternehmer in Deutschland eintreten – weil Sie nicht
loslassen können. Weil Sie glauben, dass Sie es selbst am besten können. Weil Sie glauben, dass Ihnen niemand
das Wasser reichen kann. Und weil Sie erst recht nicht einsehen, dass jemand, der nicht zur Familie gehört,
einen Anteil an Ihrem Unternehmen erhalten sollte!



Die Familienunternehmer des Jahres
2011: Andreas Land und Heinz Gries

2011

Warum auch? Muss das sein? Ja. Es kommt leider in der besten Familie vor – und dazu zählen sicherlich auch Unternehmerfamilien –, dass sich nicht immer ein geeigneter Nachfolgekandidat findet. Oft ist es doch so: Der eine will, kann aber nicht. Der andere kann, will aber nicht. Und wenn er oder sie kann UND will, dann will der Vater nicht. Oder der Onkel. Oder die Geschwister ziehen lange Gesichter. Nein, es muss nicht so kommen. Es gibt durchaus gute Beispiele gelungener Nachfolge. Denken Sie an die Familien Miele und Zinkann in Gütersloh oder das Bauunternehmen Goldbeck in Bielefeld, das es auf vorbildliche Weise geschafft hat, die drei Söhne einzubinden. Nur: Es ist kein Selbstläufer. Und: Es geht oft schief - mit dramatischen Folgen für das Unternehmen. Ich erinnere nur, weil wir ja heute tiefer in die Gebäckbranche eintauchen, an die zerstrittene Bahlsen-Familie. Bahlsen war einmal unangefochtener Marktführer in Deutschland, danach kam lange nichts. Heute ist Bahlsen dreigeteilt – süß, salzig und so weiter. Geschmacksache, auch eine Lösung. Die Dominanz hat Bahlsen eingebüßt, Griesson – de Beukelaer spielt inzwischen in der gleichen Liga. Oder denken Sie an Hans Imhoff, den Schokoladenkönig hier aus Köln. Es war beeindruckend, wie er die marode Schokoladenfabrik Stollwerck zu einem europäischen Unternehmen ausbaute. Und doch unterlief ihm ein unverzeihlicher Fehler: Er verpasste den Zeitpunkt, seine Nachfolge zu regeln. Als sich der 80-Jährige, nach mehreren Schlaganfällen, aus dem Unternehmen zurückzog, verkaufte seine Familie Stollwerck an den Schweizer Schokoladenkonzern Barry Callebaut.

Eine gelungene Nachfolge – das ist eine erste Erkenntnis aus diesen Beispielen – hängt nicht davon ab, ob die neue Nummer eins aus der Familie oder von außen kommt. Entscheidend ist zunächst einmal, dass Frieden in der Familie herrscht, Geschlossenheit. Und dass frühzeitig die Weichen für die Zukunft gestellt werden. Das hat Heinz Gries getan. Vor etwa 25 Jahren! Er ist gerade Anfang 50, als er seine Kinder bittet, im Erbfall auf ihren Pflichtteil zu verzichten. Er weiß, was es bedeutet, wenn Geschwister ausgezahlt werden müssen. Er hat es selbst erlebt – als sein Vater 1967 plötzlich starb, ohne Testament, und ihm seine Lebkuchenbäckerei hinterließ. Heinz Gries musste sich damals bei einer Bank Geld beschaffen, eine schwierige Zeit. Und eine bittere Lehre.

Kurz darauf der zweite Schritt: die Entscheidung über die Nachfolge. Die drei Töchter haben kein Interesse. Sein Sohn Peter ist damals Anfang 20. Jung. Sehr jung. Zu jung? Von seinem Vater hat er die Faszination für Technik geerbt. Die ist wichtig für ein Unternehmen, das wie kaum ein anderes in der Branche in modernste Produktionsanlagen investiert. Doch das reicht nicht. Der Vater traut seinem Sohn die Aufgabe nicht zu – auch weil die Anforderungen an die Führungsposition immer größer geworden sind. »Man darf niemanden vergewaltigen«, sagt Heinz Gries. »Man sieht ja oft, dass Kinder reingezwungen werden. Das ist für das Unternehmen nicht gut.« Es ist eine klare, aber auch eine harte Entscheidung – selbst wenn der Sohn sagt, er habe keine Ambitionen gehegt, an der Spitze des Unternehmens zu stehen. Und er als Kommunikationschef von Griesson – de Beukelaer eine Rolle findet, die er gerne ausfüllt. Der Vater ist damals fest entschlossen, die bestmögliche Entscheidung zu treffen. Über allem steht für ihn der Erhalt des Unternehmens. Das ist eine weitere Erkenntnis, die sich aus diesem Fall herauslesen lässt: Der eherne Grundsatz »Erst das Unternehmen, dann die Familie«



2011

muss sich gerade in so prekären Situation wie einer Nachfolge-Entscheidung bewähren. Für Unternehmerkinder kann dies doppelt schmerzhaft sein: weil sie in ihrer Jugend den Vater (meist sind es ja immer noch die Väter, nicht die Mütter) kaum zu Gesicht bekommen. Und weil sie, falls sie Ambitionen haben, den Eltern nachzufolgen, Gefahr laufen, zurückgewiesen zu werden. Auch das muss eine Familie erst einmal aushalten – ohne Verletzungen, die noch Jahre späternachwirken. Heinz Gries ist es gelungen, die Familie von seinem Plan zu überzeugen – auch das: keine Selbstverständlichkeit.

Der nächste Schritt fällt vielen Patriarchen am schwersten: loszulassen, sich selbst in Frage zu stellen, zuzugestehen, dass andere auch gut sind, vielleicht sogar besser. Gerade für den erfolgsverwöhnten Heinz Gries wird dieser Schritt nicht einfach gewesen sein. Über Jahrzehnte hinweg hatte er mit einem einfachen Rezept den Markt in Aufruhr versetzt: gute Qualität zu günstigen Preisen. Schnell wurde er zum Liebling des Handels und zum Ärgernis für die Wettbewerber. Aus der kleinen Lebkuchenbäckerei, die er Ende der 1960er-Jahre von seinem Vater übernommen hatte, machte er ein florierendes Unternehmen, verhundertfachte den Umsatz binnen zwei Jahrzehnten von 2 auf über 200 Millionen D-Mark. Allein. Als Einzelkämpfer. Bis er schließlich etwas Unerhörtes lernte: die Kunst des Teilens. Zunächst scheitert Heinz Gries zwei Mal bei dem Versuch, einen Nachfolger zu installieren. Von zwei Geschäftsführern trennt er sich nach kurzer Zeit wieder: Dann schlägt ihm ein Personalberater Andreas Land vor, der damals für die Danone-Tochter General Biscuit arbeitet und auf dem Sprung in den Vorstand nach Paris ist. An dieser Stelle der Geschichte kommt Heinz Gries' Frau, Mädi, ins Spiel. »Frauen«, sagt Heinz Gries, »haben in diesen Dingen ein besseres Gespür.« Sie begleitet ihn zum entscheidenden Treffen. Ihr Urteil: »Der könnte zu Dir passen.« Und der will es wissen. »In mich müssen Sie investieren wie in eine Maschine«, sagt Andreas Land zu Heinz Gries. Land will nicht nur Geschäftsführer sein, sondern Teilhaber. Er verlangt von Gries Anteile an Griesson. Teilhaber? Unerhört. Dabei ist keine Konstellation naheliegender, wenn man den klassischen Konflikt überwinden will, der vor allem in Publikumsgesellschaften auftritt. Immer wieder passiert es, dass Manager dort eigene Interessen folgen und kurzfristige Ziele im Blick haben, nicht aber das langfristige Wohl des Unternehmens. Erwirbt ein Manager dagegen Anteile, wird er also selbst zum Teilhaber, so geht es mit einem Mal nicht mehr um fremdes Vermögen, sondern das eigene. Auch Andreas Land reizt die »unternehmerische Beteiligung«. Ein halbes Jahr lang verhandeln die beiden, bis zu zehn Prozent will Gries abgeben. Sie müssen sich zudem über die Ziele einig werden – und die Freiheiten: »Ich wollte keine Kopie von Herrn Gries werden«, sagt Land. Und Gries sagt den Satz, der vielen erfolgreichen Unternehmern nur schwer über die Lippen kommt: »Er hatte ja auch schon bewiesen, dass er was kann.« Beide wagen etwas Neues: Gries muss abgeben, Andreas Land als Teilhaber Verantwortung übernehmen und sich dafür hoch verschulden. Auch wenn der Neue nur einen Minderheitsanteil – aktuell 6 Prozent – erwirbt, die Botschaft ist klar: Es ist ernst gemeint. Und auf Dauer angelegt. Andreas Land will aus der Konzernwelt ausbrechen, nach Polch gehen statt nach Paris.

Das ist die nächste Erkenntnis, die sich aus dieser Nachfolge herauslesen lässt: Es bedarf nicht nur eines Patriarchen, der loslässt. Sondern auch eines Menschen, der Lust hat auf Unternehmertum. Jemand wie Andreas



2011

Land, der sich gerne auf Neues einlässt. Der sehr genau weiß, was er will – der keine Marionette ist, ein eigenes Profil hat. Jemand, der die Vorteile eines Familienunternehmens zu schätzen weiß – aber auch die Tradition und die Rolle der Familie respektiert. Heinz Gries und Andreas Land: Sie sind ein perfektes Paar. Beide treten bescheiden auf, ruhig, korrekt, bodenständig. Und sie ergänzen sich hervorragend: Der Vertriebs- und Marketingprofi und der technikverliebte Autodidakt. Noch heute erinnert sich Peter Gries, der Sohn, wie sein Vater sich im Kinderzimmer über die Fischertechnik und die Märklin-Bausätze hermachte – und so die ersten Tische entwickelte, die Kekse 180 Grad um die Kurve bewegen konnten. Sein »Faible für Technik« verschafft ihm einen Vorsprung vor der Konkurrenz – bis heute: Wie kein anderer investiert er in Maschinen, schraubt die Produktivität nach oben. Alles muss auf dem neuesten Stand sein.

1998 wird Andreas Land tatsächlich geschäftsführender Gesellschafter – obwohl Weggefährten ihm abraten. »Mal sehen, wie lange das gut geht«, unken einige. Doch die beiden sind fest entschlossen – die neue Konstellation zum Erfolg zu führen. Gries wechselt in den Beirat, Land wird die Nummer eins. Und als äußeres Zeichen räumt Gries eines Tages seinen Parkplatz direkt am Haupteingang der Unternehmenszentrale. Er überlässt ihn Andreas Land, Gries rückt auf den zweiten Platz. Jetzt wissen die Mitarbeiter: Es ist was Ernstes. Für Heinz Gries wird es nicht einfach gewesen zu sein, zu sehen, wie radikal Andreas Land das Unternehmen, sein Unternehmen verändert. Loslassen, teilen – für Heinz Gries bedeutet das auch, die Vergangenheit hinter sich zu lassen, auch wenn dies wehtut. Lange wuchs Griesson mit Lebkuchen, der vor allem im Winter verkauft wird. Als Land einsteigt, macht die Firma noch ein Drittel des Umsatzes mit Saisonprodukten. Land steigt ganz aus, klappt die Wurzeln. »Ich hatte Produkte, an denen mein Herz hing«, sagt Gries. »Aber das Geschäft ist am Ende viel wichtiger. Das ergibt den Erfolg.« Auch das: keine Selbstverständlichkeit: Wie viele Familienunternehmen gibt es, die – aus Tradition – an verlustbringenden Sparten festhalten, auch wenn sie damit die ganze Firma gefährden? Und die sich von einem Unternehmer, der von außen kommt, die Wurzeln kappen lassen?

Ein Jahr, nachdem Land bei Griesson eingestiegen ist, gelingt ein Coup: Griesson übernimmt die Danone-Tochter General Biscuits mit der Marke de Beukelaer – und überlässt den Franzosen im Gegenzug 40 Prozent an der neuen Gemeinschaftsfirma Griesson – de Beukelaer. Über Nacht wird das Eifeler Unternehmen doppelt so groß. Es ist eine ungleiche Allianz: der Mittelständler aus der Eifel und der Weltkonzern aus Paris – für viele ist es nur eine Frage der Zeit, bis Danone das Familienunternehmen ganz schluckt. Doch es kommt anders. Gries hält stand und greift, als der Konzern seine Strategie ändert, zu. 2007 kaufen Heinz Gries und Andreas Land den Danone-Anteil zurück. »Hier in der Eifel«, kommentiert dies Heinz Gries, »ist zwar alles ein bisschen ländlich, aber das heißt ja nicht, dass man nicht eine klare Sicht haben kann, was man eigentlich will.« Und was er will, das begreifen spätestens jetzt auch seine schärfsten Konkurrenten: den attraktiven Namenszusatz de Beukelaer, das Kultprodukt Prinzenrolle – und Andreas Land, der – 22 Jahre jünger als Gries – für die Zukunft steht. Er professionalisiert das Unternehmen und verschafft ihm ein zweites Standbein: starke Marken. Heute gehören neben der Prinzen Rolle Marken wie Leicht & Cross, TUC oder, in Lizenz, Mövenpick dazu.

Auch Andreas Lands Nachfolge wird längst vorbereitet. Als der Geschäftsführer 50 Jahre alt wird, vor fünf Jahren also, spricht ihn Heinz Gries darauf an: »Herr Land, bald wird es für Sie Zeit, dass Sie über Nachfolger nachdenken.« Inzwischen haben sie drei jüngere Geschäftsführer bestellt. Einer von ihnen könnte, wenn alles gut geht, später an die Spitze rücken. Wie viele Familienunternehmen gibt es, in denen so frühzeitig und weitsichtig die Nachfolge geregelt wird? Wenige. Sehr wenige. Und wie vielen gelingt eine solch intelligente Konstellation, wie sie Heinz Gries und Andreas gefunden haben? Kaum einem. Dazu bedarf es, auf Seiten der Familie, Weitsicht und Disziplin. Und derjenige, der von außen einsteigt, braucht Stärke und Sensibilität zugleich, um nicht nur mathematisch ein Teilhaber zu werden, sondern das Etikett des Fremdmanagers abzulegen, des Fremden, der nur zu Gast ist. Eine Blaupause ist diese Lösung deshalb sicherlich nicht; die Anforderungen an beide Parteien sind sehr hoch, für viele: noch zu hoch. Aber: Sie ist ein Anreiz auch für andere Familienunternehmen, die eigenen Pläne zu überdenken. Und etwas zu beherzigen, was Heinz Gries und Andreas Land seit Jahren vorleben: die Kunst des Teilens.



Feierliche Ehrung der Preisträger am 15.11.2011 in Schloss Bensberg, Dr. Nikolaus Förster, Heinz Gries, Andreas Land und Prof. Dr. Peter May (v.l.n.r.)

7.9 Der Preisträger Stefan Messer

2010

Laudatio von Dr. Nikolaus Förster

»Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich freue mich, Ihnen heute einen Mann vorstellen zu dürfen, der Außergewöhnliches geleistet hat. Er ist ein Mann der leisen Töne, einer, der lange unterschätzt wurde – und doch für eine der spektakulärsten Unternehmensgeschichten der jüngsten Wirtschaftsgeschichte steht: Stefan Messer.

Herzlichen Glückwunsch, Herr Messer, Sie sind der Familienunternehmer des Jahres 2010.

Stefan Messer tritt, wie viele andere herausragende Persönlichkeiten, für die Tugenden und Werte ein, für die Familienunternehmen in Deutschland stehen: für Vertrauen und Maßhalten, für Tradition, Integrität und Loyalität. Aber es ist mehr als das, was diesen Unternehmer auszeichnet. Stefan Messer – und das macht ihn als Familienunternehmer so besonders – steht auch für Hartnäckigkeit und Widerstand, für die Bereitschaft, zu kämpfen, auch dann, wenn es den Anschein hat, als habe sich die ganze Welt gegen einen verschworen.

Joachim Gauck hat heute – in seinem brillanten Vortrag – von der Normalität der Ohnmacht gesprochen, in der DDR und der Zeit danach. Von der Normalität der Ohnmacht und der Lust an Freiheit und Verantwortung. Es ist genau das, was den Kern von Unternehmertum ausmacht – und das Leben von Stefan Messer spiegelt. Manchmal muss man für diese Freiheit kämpfen.

Im Fall Messer war es ein Kampf, der sich fast über zehn Jahre hinzog und bei dem lange nicht abzusehen war, ob es ein Happy End geben werde. Heute ist klar: Stefan Messer hat gewonnen. Er hat sich durchgesetzt. Die Messer Gruppe ist heute eines der führenden Industriegase-Unternehmen, das in 30 Ländern in Europa, Asien und Peru mit mehr als 60 operativen Gesellschaften aktiv ist: Mehr als 5200 Mitarbeiter erwirtschafteten 2009 mit Sauerstoff, Stickstoff, Argon, Kohlendioxid, Wasserstoff, Helium oder medizinischen Gasen einen konsolidierten Umsatz von knapp 800 Mio. Euro.

Vor allem aber ist die Messer Gruppe heute – wieder – ein inhabergeführtes Unternehmen. Stefan Messer vertritt die dritte Generation. »Mein Lebensziel«, hat er einmal gesagt, »besteht darin, das von meinem Großvater gegründete und von meinem Vater fusionierte Unternehmen Messer engagiert fortzuführen und für die Generationen nach mir zu erhalten.« Stefan Messer, verheiratet mit der Unternehmertochter Petra Neumann-Messer, hat zwei Kinder, Maureen und Marcel. Der Sohn hat Ambitionen, dem Vater nachzufolgen – er soll einst



2010

die Familientradition im operativen Geschäft der Messer Gruppe fortführen. Zurzeit schreibt er seine Bachelor-Arbeit – über das Thema, warum Familienunternehmen mehr Werte schaffen als Konzerne.

Stefan Messer hat einen langen Atem bewiesen. Dass sein Unternehmen auf eine 112-jährige Geschichte zurückblicken kann und die Tradition nicht in den 1990er oder 2000er-Jahre jäh abbrach, ist vor allem sein Verdienst. Den Grundstein legte Großvater Adolf im Jahr 1898 mit seinem ersten Betrieb, den er als 20-Jähriger in Frankfurt-Höchst gründete. Er experimentierte mit Acetylen – und nutzte die chemische Verbindung für Beleuchtungsbrenner. Bald kamen das autogene Schweißen und Schneiden sowie der Bau von Erzeugungsanlagen für Sauerstoff dazu. Über Jahrzehnte hinweg führte der Patriarch das Unternehmen, 1953 übergab er die Firma an seinen Sohn Hans.

Als Mitte der 1960er-Jahre klar wurde, dass das Unternehmen nur mit einem starken Partner weiter wachsen konnte, schloss sich Messer mit Teilen der deutschen Hoechst Gruppe zusammen: Messer Griesheim war geboren. Zwei Drittel der Anteile hielt Hoechst, ein Drittel die Familie. Und dennoch setzte Hans Messer durch, dass der Familie 50 Prozent der Stimmrechte gesichert wurden, samt wichtiger Vetorechte. Ein Zusammenschluss, der beiden Seiten zugutekam: Das Unternehmen expandierte stark, entwickelte sich zum globalen Anbieter für Industriegase, Tieftemperaturanlagen und Produkte für die Schweiß- und Schneidtechnik.

Eine Familie und ein Konzern – eine ungewöhnliche Allianz, aber eine erfolgreiche, solange das Familienoberhaupt im Amt war. 1993 gab Hans Messer mit 68 Jahren den Chefposten des Unternehmens an einen jüngeren Manager ab: einen Mann seines Vertrauens. Herbert Rudolf, 52, hatte immerhin 28 Jahre im Unternehmen gearbeitet, zuletzt als Leiter der amerikanischen Tochtergesellschaft.

Doch dann begann der Kampf. Der Vater erkrankte an Krebs, starb 1997. Und Herbert Rudolf setzte zusammen mit dem Hoechst-Vorstand Mitte der 90er-Jahre auf aggressive Expansion – koste es, was es wolle. Er beschleunigte den Globalisierungskurs, machte hochriskante Zukäufe und Neugründungen und nahm eine enorme Verschuldung in Kauf. Das Schicksal von Messer Griesheim stand auf dem Spiel. »Mit einer hohen Selbstüberschätzung, betriebswirtschaftlichem Missmanagement bis hin zu kriminellen Handlungen führte er [Herbert Rudolf] das Unternehmen in nur wenigen Jahren an den Rand des finanziellen Ruins«, hat Stefan Messer im vergangenen Jahr in impulse geschrieben, als wir ihn nach seinem »größten Fehler« befragten. Stefan Messer hatte zu lange den falschen Leuten vertraut.

Die Familie, zu der in den Jahrzehnten zuvor stets ein gutes Verhältnis bestanden hatte, wurde von den neuen Managern an den Rand gedrängt. »Sie behandelten mich und den Rest der Familie wie kleine, ahnungslose Kinder, statt auf meine warnenden Hinweise zu hören«, so Stefan Messer. Er wurde offen angefeindet – wohl weil die Manager glaubten, die Familie werde klein beigegeben. Und im Streit nachgeben.

Nur: Klein beigegeben. Das ist nicht die Sache von Stefan Messer.

2010

Fast alle haben ihn damals unterschätzt. Und Stefan Messer hat ihnen allen Grund gegeben, dies zu tun. Dass er einmal eine zentrale Rolle im elterlichen Unternehmen spielen würde, das konnte lange keiner ahnen. Mit dem Studium in Mannheim wusste er nicht so recht etwas anzufangen. Nebenher betrieb er zusammen mit seinem Bruder einen kleinen Musikverlag, organisierte Gitarrenkonzerte und produzierte Schallplatten. Stefan Messer spricht selbst von einer »unbekümmerten Jugendzeit«. Hin und wieder stand er vor dem Kaufhof und verkaufte Wurli-Würmer. Das Studium schmiss er, er ging als Lehrling und Mitarbeiter zu IBM, machte eine schweißtechnische Ausbildung, begann eine »Ochsentour« durchs elterliche Unternehmen – vom kaufmännischen Sachbearbeiter über den Gebietsverkäufer und Vertriebsleiter bis zum Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft.

Trotz dieser Erfahrung: Er wird damals nicht ernst genommen, er wird unterschätzt. Und so kommt es zum Schlagabtausch, zu persönlichen Attacken: Herbert Rudolf sperrt sich dagegen, Stefan Messer in die Unternehmensleitung aufzunehmen – obwohl sich die Familie vertraglich ausbedungen hatte, einen der Geschäftsführer der Messer-Gruppe ernennen zu dürfen. Mit dem Rückzug des Vaters Hans soll sein Sohn Stefan an die Stelle rücken. Doch Hoechst sperrt sich. Das sei – so schreibt Herbert Rudolf damals wörtlich an Stefan Messer – »schädlich« für das Unternehmen. Zitat: »Bezüglich Wertminderung bei Messer Griesheim darf ich Sie darauf hinweisen, dass z. Zt. die größte Wertminderung von Ihnen zu vertreten ist, während wir uns Mühe geben, unsere Konkurrenten ... abzuhängen.« Die Familie fordert die Abberufung Herbert Rudolfs – ohne Erfolg. Der Hoechst-Vorstand steht hinter ihm. Stefan Messers Mutter schreibt damals, 1998, an einen Gesellschafter, den damaligen Nestlé-Chef Helmut Maucher: »Ich halte es für einen Skandal. Stefan soll mit allen Mitteln gedemütigt werden ... Uns ist regelrecht Krieg erklärt worden.«

Es ist der Kampf gegen eine andere Spielart des Kapitalismus

Es ist genau dieser Frontalangriff, der Stefan Messer anstachelt. Und der ihn kämpfen lässt. Stefan Messer wirft nicht hin. »Ich hatte den Auftrag, das Unternehmen für die Familie zu erhalten, und das habe ich durchgezogen«, hat er jüngst noch einmal diese turbulenten Jahre rekapituliert. »Egal, wie viele Steine mir in den Weg gelegt wurden.«

Der Kampf richtet sich nicht nur gegen einzelne Personen, gegen Manager wie Herbert Rudolf oder Jürgen Dormann, der 1994 Hoechst-Chef, im Dezember 1999 schließlich – nach der Fusion mit Rhône-Poulenc - Aventis-Chef werden sollte. Es ist der Kampf gegen eine andere Spielart des Kapitalismus, eine stark angelsächsisch geprägte, aggressive Form, bei der es um Shareholder Value, um kurzfristige Gewinne, nicht aber um langfristige Wertsteigerungen geht.

Man muss sich vor Augen führen, was damals passiert. Es ist die Zeit, als die Aktienmärkte immer weiter nach oben schießen und große Konglomerate geschmiedet werden. 1998 wird Jürgen Schrempp vom »Manager

2010

Magazin« zum »Manager des Jahres« gekürt: Mit dem spektakulären Daimler-Chrysler-Deal sei er aus der Phalanx der Zauderer und Bedenkenträger ausgeschert. Ein Jahr später werden Hoechst und Rhone-Poulenc zu Aventis fusioniert, an der Spitze: Jürgen Dormann, den das »Manager Magazin« bereits 1995 zum »Manager des Jahres« gekürt hatte – weil er, so die Jury, wie kaum ein deutscher Vorstandsvorsitzender vor ihm sein Unternehmen »durchgeschüttelt« und die Vision vom Weltkonzern Schritt für Schritt verwirklicht habe. Teil seiner Vision ist auch – Messer Griesheim loszuwerden.

Nur: Auch rechnet er nicht mit dem eisernen Willen Stefan Messers, am Unternehmen festzuhalten – und auch weiterhin im operativen Geschäft mitzumischen. »Den Langfristcharakter und die enorme Kapitalintensität unserer Branche haben weder Hoechst noch Herr Rudolf jemals richtig verstanden«, sagt Stefan Messer. »Ihr Hauptziel bestand darin, den Einfluss der Familie zu mindern.« Und die hält – in der Person Stefan Messers – dagegen. Sie sperrt sich Ende der 90er-Jahre gegen einen Verkauf an den schwedischen Konkurrenten AGA und einen Börsengang, der ihren Einfluss geschwächt hätte.

Bis Mitte der 90er-Jahre gilt Messer Griesheim noch als Perle im großen Hoechst-Reich. Die aggressive Expansionspolitik lässt die Verschuldung in die Höhe schießen – und erreicht Ende der 90er-Jahre mit 1,7 Milliarden Euro fast einen Jahresumsatz. Aventis stellt seine Anteile an Messer Griesheim schließlich auch offiziell zum Verkauf. Und die Familie fürchtet um den Fortbestand ihres Unternehmens. (1999 kauft Messer das Tochterunternehmen Messer Cutting & Welding aus der Messer Griesheim GmbH – heute ein weiterer großer Umsatzträger der Gruppe.)

2001 schließlich, nach jahrelangem Ringen, veräußert Aventis (Hoechst AG) die Zweidrittel-Beteiligung an Finanzinvestoren: an Allianz Capital Partners und Goldman Sachs. Es war der bis dahin größte Private-Equity-Deal, den Deutschland je erlebt hatte. Die Familie behält ihren Drittel-Anteil – und damit ihren Einfluss: Und Stefan Messer lässt sich eine Call-Option einräumen, um beim Ausstieg der Finanzinvestoren deren Anteile übernehmen zu können.

Es sind schwierige Jahre, in denen das Portfolio gestrafft, die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und die Entschuldung vorangetrieben wird. Hunderte Mitarbeiter verlieren ihren Arbeitsplatz – die Folgen der allzu aggressiven Expansionspolitik in den 90er-Jahren. Der Coup gelingt schließlich 2004, als die Familie ihr Vorkaufsrecht in Anspruch nimmt und - nach erfolgreicher Sanierung – die Anteile an der Holding-Gesellschaft der Messer Gruppe zurückkauft, allerdings zu einem hohen Preis: Um die Anteil finanzieren zu können, muss die Familie die drei größten Landesgesellschaften in Deutschland, den USA und Großbritannien für 2,7 Milliarden Euro an den französischen Konkurrenten Air Liquide abstoßen – und sich zudem verpflichten, in Deutschland mehrere Jahre lang nicht aktiv zu sein und bis 2008 den Namen »Messer« nicht zu nutzen. Es ist ein kühner Plan – und einer der die Messers aus der ersten Liga der Großkonzerne herauskatapultiert. Aber: Stefan Messer führt mit diesem Coup in Familienhand zurück, was sein Großvater einst, vor über hundert

2010

Jahren, gegründet hatte. Und er kann neu starten. Als 100-prozentiger Eigentümer. Unabhängig. Es ist ein paradoxer Fall: Es sind nicht, wie in den meisten anderen Fällen, die Finanzinvestoren, die darauf drängen, ein Unternehmen zu zerschlagen. Es ist genau umgekehrt. Die Familie – in der Person Stefan Messers – drängt auf eine Zerschlagung, weil es die Chance birgt, wieder Kontrolle zumindest über Teile des Unternehmens zu gewinnen.

Heute ist die Messer Group GmbH wieder ein Inhabergeführtes Unternehmen. Seit Mai 2008 ist das Unternehmen – nach vierjähriger Zwangspause – zurück auf dem deutschen Markt – als »ein Großer unter den Kleinen«, wie Stefan Messer sagt. Er musste dort, in seinem Heimatmarkt, wo sein Großvater einst die Firma begründet hatte, quasi bei Null anfangen – auch wenn er den Wiedereintritt in den deutschen Markt über Jahre hinweg im Hintergrund vorbereitet. 2009 wurde die erste deutsche Luftzerlegungsanlage von Messer in Siegen in Betrieb genommen, vor wenigen Tagen erst eine Luftzerlegungsanlage auf dem Gelände der Salzgitter AG offiziell eingeweiht. Seit 2008 wurden 800 neue Kundenverträge in Deutschland geschlossen, über 200 Gase-tanks bei Kunden aller Industriebranchen aufgestellt – und doch spielt Messer nicht mit in der ersten Reihe, ist längst nicht so groß wie einst Messer Griesheim.

Aber Messer trumpft auf – mit dem klangvollen Namen, der Historie und der Eigentümerstruktur. Messer zielt vor allem auf kleine und mittelständische, eigentümergeführte Unternehmen: »Wir sind nicht mit uns selbst oder mit unseren Aktionären beschäftigt, sondern kennen als Familienunternehmen die Bedürfnisse unserer Kunden und gehen darauf ein«, hat er einmal in einem Interview gesagt. Familienunternehmen als Gütesiegel – in einer Branche, die von Konzernen dominiert wird. Die Polemik gegenüber Konzernen macht ihm bis heute sichtlich Spaß – kein Wunder, bei der Geschichte.

Stefan Messers Mutter hat ihn stets gestützt

Es ist im Rückblick nicht nur spektakulär, wie Stefan Messer Manager hat auflaufen lassen und wie er, zusammen mit Finanzinvestoren, den Coup landete, wieder selbst in den Besitz des Familienunternehmens zu gelangen. Stefan Messer musste auch an anderen Fronten kämpfen – innerhalb der Familie. Die erste Generation gründet, heißt ein altes Sprichwort. Die zweite verwaltet. Und der dritten fällt die Aufgabe zu, das Unternehmen zu ruinieren. Soweit kommt es nicht – doch die Unterstützung seiner beiden Geschwister büßt Stefan Messer in diesem Kampf schon bald ein: Es kommt zum tiefen Zwist im Ringen um das Familienvermächtnis.

Vater Hans Messer wollte mit wasserdichten Verträgen dafür sorgen, dass alles in einer Hand bleibt – denn natürlich kann es, wie auch bei den Messers, zum Streit oder gar zum Bruch kommen. Stefan Messers Mutter stützte ihn stets, doch der Zusammenhalt mit seinen Geschwistern, vor allem mit seiner Schwester, bröckelte schon bald.



2010

Um die langfristige Mitsprache der Familie auf die Entwicklung von Messer Griesheim zu wahren, verschenkten Anfang der 90er-Jahre Stefan Messers Eltern Hans und Ria aus ihrem jeweiligen Besitz Anteile an der Messer Industrie GmbH ihren Kindern Stefan und Andrea (und ihren Nachkommen) und sicherten ihnen damit die Mehrheit am stimmberechtigten Kapital der MIG (Messer Industrie Group). Ihr Ziel: der »Zusammenhalt des Familienvermögens«: »Die konzentrierte Kraft eines unternehmerischen Vermögens«, so der Vater damals, sei »mehr wert als nur die Summe der einzelnen Teile«.

Thomas Messer, der älteste Sohn, lehnt es damals ab, an dem Schenkungsvertrag zu partizipieren – weil er seine Zukunft selbst gestalten will: aus Sicht der Eltern ist dies ein Verstoß gegen die Familiensolidarität, sie sehen eine Gefahr für den familiären Zusammenhalt im Unternehmen. Stefan und Andrea dagegen erkennen mit ihrer Unterschrift unter den Schenkungsvertrag an, »die Verantwortung für die Erhaltung und Entwicklung des unternehmerischen Familienbesitzes (zu) tragen, der das Lebenswerk unseres Großvaters und Vaters ist.«

Doch die Einigkeit zwischen Bruder und Schwester währt nur ein paar Jahre. Ende der 90er-Jahre, kurz vor dem Deal mit Allianz Capital Partners und Goldman Sachs, kommt es zum Streit. Stefan Messers Schwester Andrea Giese will ihre Beteiligung an Messer Griesheim ebenfalls den Finanzinvestoren verkaufen – was den Einfluss der Familie Messer geschwächt hätte. Sie will das unternehmerische Risiko nicht länger mittragen und stattdessen den industriellen Besitz »in eine sichere Kapitalanlage« umwandeln, um – so ihre Begründung – »wieder ruhig schlafen zu können und die Familie sorglos zu stellen«. Ein Affront gegenüber ihrem Bruder und ein Bruch mit den Vereinbarungen. Sie gehen vor Gericht. Stefan Messer setzt sich durch.

Den Kampf – oder besser: die Kämpfe – hat Stefan Messer gewonnen. Aber sie haben ihn mitgenommen. Auch körperlich. Er musste nicht nur gegen feindlich gesinnte Manager kämpfen, musste sich mit seinen Geschwistern auseinandersetzen, die andere Ziele verfolgten. Der Kampf verlangte ihm auch körperlich das Äußerste ab. 2008 erkrankte er an Krebs. Der Kampf um das Unternehmen, sagt Stefan Messer heute, »attackierte auch meine Psyche und insbesondere meine physische Gesundheit.« All die Belastungen der vergangenen Jahre hätten mit dazu beigetragen, dass er an Krebs erkrankte. Stefan Messer hat – nach Therapie und Operation – die Krankheit inzwischen überwunden. »Dem Tod«, sagt er, sei er »gerade noch einmal von der Schippe gesprungen.«

Wenn wir Sie, Herr Messer, also heute Abend als »Familienunternehmer des Jahres« ehren, feiern wir nicht nur eine Persönlichkeit, die ein Familienunternehmen erfolgreich führt und einen der großen Namen der deutschen Wirtschaftsgeschichte trägt. Wir ehren auch einen Unternehmer, der – trotz aller Widrigkeiten – an den Werten eines Familienunternehmens festgehalten hat: den Widrigkeiten in globalisierten Märkten, in der Familie und in der eigenen physischen Konstitution.

2010

Herr Messer, Sie haben Mut bewiesen. Mut in sämtlichen Definitionen, die uns General Langheld heute präsentiert hat. Es waren vier: Mut als Kühnheit, als Hoffnung auf einen guten Ausgang, als Beherztheit und als wagendes Vertrauen in die eigenen Kräfte. In Ihrem Fall muss man sagen: Sämtliche Definitionen treffen auf das, was Sie getan haben, zu.

Wir ehren einen Unternehmer, der sich selbst beschieden und sehr früh von der Hybris verabschiedet hat, als Global Player in jedem Markt präsent sein zu müssen. Wir ehren einen Unternehmer, der mit Finanzinvestoren kooperiert – und dennoch die Werte eines Familienunternehmens hoch gehalten hat. Wir ehren einen Unternehmer, der es – trotz der Wirren – geschafft hat, mit seiner Integrität Vorbild für seine Mitarbeiter zu sein. Und wir ehren einen Unternehmer, der nicht nur – mit gutem Recht – stolz auf die jüngste Geschichte zurückblicken kann, sondern gerade dabei ist, mit Erfolg einen neuen Markt aufzurollen: den Heimatmarkt, dort, wo sein Großvater einst, 1898, startete.



Ehrung des Preisträgers am 04.11.2010 in Schloss Bensberg,
Dr. Reinhard Zinkann, Prof. Dr. Peter May, Stefan Messer,
Dr. Nikolaus Förster, Maria-Elisabeth Schaeffler und
Bernhard Simon (v.l.n.r.)

Herr Messer, ich gratuliere Ihnen – auch im Namen der gesamten Jury – zu dieser Leistung und zu diesem Preis. Herzlichen Glückwunsch!«

7.10 Die Preisträger Dr. Markus Miele und Dr. Reinhard Zinkann

2009

Friede, Freude, krisenfest
von Kathrin Werner

Zeig mir deine Krawatte, und ich sage dir, wer du bist. Bei Reinhard Zinkann fliegen Elefanten und Gänse zwischen Wölkchen umher. Auf dem Schlips von Markus Miele herrscht gestreifte Ordnung. Zwei Männer, die unterschiedlicher kaum sein könnten.

Miele und Zinkann. Zwei Patriarchen. Zwei Geschafterclans. Ein Unternehmen. Seit 1899 sind die Familien zusammengeschweißt durch den Haushaltsgerätekonzern. Seit 1899 führen sie ihn zu zweit. Die Gründer, die Söhne, die Enkel, die Urenkel – immer vererbt der Vater den Chefposten an den Sohn weiter. Und das mit Erfolg. Seit 1899 gibt es kein Jahr ohne Gewinn, das Unternehmen wächst beständig. Auch die aktuelle Wirtschaftskrise kann Miele nichts anhaben. »Ach wissen Sie, der Konzern hat unter meinem Urgroßvater schon die Hyperinflation der 20er-Jahre überstanden«, sagt Zinkann. Der Umsatz ist im vergangenen Geschäftsjahr kaum gesunken. Wie hoch das Ergebnis ist, verrät Zinkann nicht, doch arbeite man dieses Jahr wie immer »ertragsauskömmlich«. Der Geschäftsbericht passt wie immer auf vier Seiten Faltblatt.



Seit 110 Jahren praktiziert Miele erfolgreich ein Geschäftsmodell, das bei so vielen anderen Unternehmen mit Zoff und Tränen scheitert. Bei den verfeindeten Clans des Schnapsbrenners Berentzen etwa oder dem Düsseldorfer Familienunternehmen Teekanne gingen die Firmen daran fast zugrunde. Was Miele und Zinkann zusammenhält, ist ihr –Wertesystem. Und der feste Glaube an einen Grundsatz: »Friede ernährt, Unfriede verzehrt.« So eint auch eines die aktuellen Familienoberhäupter: Die Grundfarbe ihrer Krawatten ist rot – Miele-rot.

Für das jahrelange Zusammenraufen, ihr gutes Wirtschaften, ihre Erfolgsgeschichte erhalten Markus Miele und Reinhard Zinkann die Auszeichnung »Familienunternehmer des Jahres 2009«. Der Preis wird von impulse und der auf Familienunternehmen spezialisierten Unternehmensberatung INTES vergeben. »Die Mielés und Zinkanns widerlegen seit vier Generationen auf eindrucksvolle Weise, wie man selbst ein so problematisches Führungsmodell wie eine Doppelspitze aus zwei Familien zum Erfolg führen kann, sofern alle Beteiligten bereit sind, ihre persönlichen Interessen hinter denen des Unternehmens zurückzustellen«, lobt INTES-Chef Peter May. »Gerade in Zeiten, in denen der Familienkapitalismus ins Gerede gekommen ist, war es wichtig, zwei Unternehmer zu ehren, die ihren Erfolg nicht der Hochseilakrobatik des Financial Engineerings, sondern den traditionellen Tugenden des Familienkapitalismus verdanken.«

2009

Der Kaufmann und der Techniker

Zum ersten Mal geht der Preis nicht an einen einzelnen Unternehmer, sondern an ein Unternehmerpaar. Es ist ein sehr gegensätzliches Paar, nicht nur bei der Krawatte. Zinkanns Lachen schallt, er lehnt sich zurück, haut auf den Tisch. Er wäre auch gern Marineoffizier geworden oder Forstwirt oder Geschichtsprofessor. Er fängt seine Antworten mit »Wissen Sie« oder »Wie schon die Lateiner sagten« an, kommt nie ins Stocken, sagt nie »äh«, zitiert griechische Philosophen und Harvard-Professoren. Er liebt große Worte: »Wir bei Miele fühlen uns unseren Vorvätern und ihrer Leistung verpflichtet«, sagt er. »Als Familienunternehmer betrachte ich meinen Anteil an dem Unternehmen als eine Leihgabe meines Sohnes.«

Bevor Markus Miele eine Antwort gibt, überlegt er lange und mustert seine Gesprächspartner. »Das ist eine gute Frage«, sagt er oft. Er ist in Gütersloh geboren und zur Schule gegangen und hat zuerst im nahe gelegenen Lippstadt gearbeitet. »Ich bin ein echtes Gütersloher Gewächs«, sagt er. Am Wochenende fährt er Fahrrad im Stadtpark oder geht auf das Schulfest seiner kleinen Tochter.

Zinkann ist 49, groß und stämmig, hat einen festen Händedruck. Er trägt Zweireiher, Einstecktuch und einen goldenen Siegelring. Er liebt Musik und Geisteswissenschaften, segelt, geht auf die Jagd. Im Konzern ist der Kaufmann für Marketing und Vertrieb zuständig. Zinkann ist seit 1992 bei Miele, seit 1999 in der Geschäftsleitung.

Markus Miele trat 1992 in die Firma ein, seit 2002 ist er Co-Chef. Er hat schütteres Haar, lange, schmale Finger und einen leisen Humor. Er ist 41 Jahre alt, groß und schlank. Sein Anzug hat nur eine Reihe. Der Wirtschaftsingenieur ist der Technikchef im Unternehmen – und referiert mit Begeisterung über Dampfgarer oder die automatische Öffnung von Geschirrspülerklappen. Von seinem Studium erzählt er eine Geschichte: Sie spielt in Karlsruhe Ende der 80er-Jahre. Miele ist damals neu in seiner Unistadt, neu in seiner ersten eigenen Wohnung. Neue Freunde hat er auch. Als er einen von denen zu sich einlädt, findet der die Miele-Waschmaschine in der Küche. »Man könnte denken, dass du was mit denen zu tun hast«, sagt der Freund. »Könnte man denken«, antwortet Miele.

Bescheidenheit gehört seit jeher zum Wertesystem der Familien. Daraus folgt: Ein Unternehmen darf nur so schnell wachsen, wie das Eigenkapital mitwächst. Bei einem ostwestfälischen Kaufmann gehören die Banken auf die linke Seite der Bilanz. Miele hat an der Börse nichts zu suchen. Große Übernahmen sind nichts für diese Firma. Und ein Selbstbedienungsladen für Gesellschafter ist sie schon gar nicht. »Das haben mein Partner und ich quasi mit der Muttermilch aufgesogen«, sagt Reinhard Zinkann. »Es wirkt aus Sicht von außen vielleicht unspektakulär, aber genau das gibt dem Konzern seine Kraft«, lobt auch Franz Haniel. Das Oberhaupt des Familienclans Haniel, der den Pharmahändler Celesio und eine Mehrheit am Handelskonzern Metro hält, zählt wie Miele und Zinkann zu den prominentesten Familienunternehmern des Landes – man kennt sich.

2009

Während seiner Studentenzeit wollte Zinkann mal seiner Freundin ein Geschenk machen. Viel Geld hatte er nicht, seine Eltern wollten ihn nicht verwöhnen. Er überzog sein Konto, das Geschenk war teuer. Zufällig landete der Kontoauszug bei seiner Mutter. »Das wurde beim Mittag besprochen«, erzählt Zinkann. »Wir haben nie Schulden gehabt. Ich will nicht, dass du damit anfängst«, habe sein Vater Peter Christian gesagt. Es ging um 200 Mark.

Genauso unprätentiös ist der Unternehmenssitz. Durch den rotbraunen Backsteinbau in der Carl-Miele-Straße windet sich ein Labyrinth aus Gängen mit gläsernen Büros. Die Mitarbeiter nennen sie Aquarien, weil die Zimmer nur halbhohe Wände haben und darüber Glas. Im ersten Stock sitzt die Geschäftsleitung in den gleichen kargen Glaskästen mit dunkelgrauer Auslegeware. Ihr Teil des Gebäudes heißt »die Kurve«. Zum Antritt haben sich beide Chefs keinen schicken Dienstwagen gekauft, der alte vom Vater war gut genug.

Einigkeit seit über 100 Jahren

Rückblende. Am 1. Juli 1899 geht es los mit Miele. Mit elf Mitarbeitern, vier Drehbänken und einer Bohrmaschine. Carl Miele ist der Erfinder. Seine Idee ist die handbetriebene Buttermaschine »Meteor« – ein kleines Eichenholzfass mit Rührwerk. Bald kommen Waschmaschinen dazu, weil die fast genauso funktionieren. Reinhard Zinkann ist der Kaufmann mit einem Händchen fürs Marketing. Er ersinnt die Werbesprüche (»Nur Miele, Miele, sagte Tante, die alle Waschmaschinen kannte«). Miele bringt Grundstück, Namen und Kapital mit und bekommt 51 Prozent der Anteile, Zinkann den Rest.

Carl Mieles Büro im Gütersloher Konzernsitz gibt es bis heute, ein kleines Museum, dieselben dunklen Möbel, derselbe Teppich. An der Wand hängt der Spruch: »Friede ernährt, Unfriede verzehrt«. Zinkann zeigt ihn gern seinen Besuchern. Er gibt kein Interview, ohne ihn zu zitieren. An ihn halten sich alle: die Gründer, die Söhne, die Enkel, die Urenkel. »In der Geschäftsführung besteht zwischen den Vertretern der Familie und den Externen der erforderliche gegenseitige Respekt«, betont Unternehmerkollege Haniel. »Das Motto: ‚Die Firma geht vor‘ haben alle verinnerlicht. Dies haben sie über viele Generationen gelernt.«

Natürlich sind sich auch bei Miele nicht immer alle einig. Aber man geht anders mit Meinungsverschiedenheiten um. Markus Miele nennt das ausschlaggebende Wort: Konsens. Die Geschäftsführer haben in der fast 110-jährigen Geschichte alle wichtigen Entscheidungen einstimmig gefällt. »Das Konsensprinzip ist bei uns nirgends fest geregelt, es ist aber gelebte Praxis«, sagt Miele.

Damit das funktioniert, muss jeder bereit sein, seine Meinung zu ändern und auch eine Entscheidung zuzulassen, mit der er nicht vollständig einverstanden ist. Es wird diskutiert, und erst wenn alle Beteiligten mitziehen, wird entschieden. »Konsens bedeutet nicht, dass alle mit wehenden Fahnen in dieselbe Richtung rennen. Konsens heißt, dass man mit der Entscheidung leben und sie guten Gewissens vertreten kann«, sagt Miele »Man muss auch mal die Größe haben zu sagen: Ja, ich habe mich vertan.«

2009

Auch wenn es wehtut. Wie 2005, als die Geschäftsleitung entschied, sich von der Zweitmarke Imperial zu trennen. »Ich hatte sie aufgebaut, sie hat mir viel Spaß gemacht«, erzählt Zinkann. Zwei Jahre wurde das Für und Wider verhandelt, dann stellten sie Zinkanns »lieb gewonnenes Kind« ein. »Wir gehen keineswegs immer mit der gleichen Meinung in ein Gespräch«, sagt er. »Und natürlich ist man nicht immer ruhig, man ist auch mal emotional.« Doch am Ende steht der Konsens. »Uns geht es nicht um Machtkämpfe und Eitelkeiten, sondern um die Sache.« Auch das ist eine Miele-Tugend.

Einen »grandiosen Nachteil« habe das Konsensprinzip, gibt Markus Miele zu: Bis sich alle einig sind, kann es dauern. Zum Glück ticken die Uhren in der Haushaltsgerätebranche langsam. Wenn Miele ein Waschmaschinenmodell testet, muss die Testmaschine 416 Tage im Dauerlauf schleudern, erst dann wird sie freigegeben. Da kann man sich für Entscheidungen mal einen Bedenktag nehmen.

Eines hat sich geändert seit 1899: Heute führen neben Zinkann und Miele drei familienfremde Manager das Unternehmen: Olaf Bartsch, Eduard Sailer und Reto Bazzi. »Es ist einfach nicht mehr zeitgemäß, eine Firma unserer Größenordnung nur zu zweit zu führen«, sagt Zinkann. »Als mein Vater einstieg, konnte er noch fast allen Mitarbeitern die Hand schütteln«, sagt Miele. »Heute ist alles komplexer und internationaler.« 17.000 Menschen arbeiten weltweit für das Gütersloher Unternehmen, der Umsatz liegt bei 2,77 Milliarden Euro, rund 70 Prozent steuern die Auslandstöchter bei. Alle Geschäftsführer haben exakt die gleichen Verträge. Die drei Familienfremden »dürfen und sollen eine eigene Meinung haben, wichtig ist, dass sie von den Werten zu uns passen«, sagt Miele.

Sympathie ja, Verbrüderung nein

Dem ernährenden Frieden hilft seit vier Generationen auch eine Regel: Privates und Geschäftliches müssen so gut wie möglich getrennt bleiben. »Wir sind nicht verwandt und nicht verschwägert, von Anfang an Partner und immer noch zusammen«, sagt Zinkann. Markus Mieles Vater war zwar sein Patenonkel, trotzdem hat es noch nicht einmal enge Freundschaften zwischen den Familien gegeben. Obwohl Miele mit seiner Familie und Zinkann, dessen Sohn bei seiner Ex-Frau in München lebt, nur 400 Meter voneinander entfernt wohnen. »Er ist eben einfach viel älter«, sagt Miele und grinst. »Dabei mag ich seine Frau ausgesprochen gern«, sagt Zinkann. »Ich bin aber schon mit ihr verheiratet«, antwortet Miele trocken. »Jaja, ich gönne sie dir auch.« Zinkann lässt die Faust auf den Tisch sausen und lacht. Man mag sich, aber man hält Distanz. »Wenn wir anfangen, zu viel über Privates zu reden, reden wir eben nicht mehr über Waschmaschinen und Küchengeräte«, sagt Zinkann.

Auch die Gesellschafter vertragen sich, trotz inzwischen 62 Stimmberechtigter. »Wir hatten aber auch ein gnädiges Schicksal, denn es gab noch nie ein Jahr ohne Gewinn«, sagt Zinkann. »Der Krach in Unternehmen beginnt meist, wenn es Verluste gibt.« Einmal im Jahr im November treffen sich die Gesellschafter zur Bilanz-

2009

besprechung. Sie unterscheidet sich kaum von Hauptversammlungen einer Aktiengesellschaft – abgesehen davon, dass es noch nie einen Beschluss mit Gegenstimmen gab. Auch hier gilt das Konsensprinzip. Im nüchternen Miele-Forum mit grauen Stuhlreihen und Blick auf das Werkgelände präsentieren die fünf Chefs das abgelaufene Geschäftsjahr, geben Prognosen ab, berichten von Veränderungen. Nach zwei bis drei Stunden, einem gemeinsamen Mittagessen und Miele-Keks aus der Testbäckerei im Backofenwerk ist das Ganze vorbei.

Überstimmen gilt nicht

Einmal im Quartal bekommen die Gesellschafter noch einen ausführlichen Brief mit Umsatzzahlen und Marktentwicklungen. Und natürlich werde auch bei Hochzeiten, Geburtstagen, Beerdigungen über die Firma gesprochen, erzählt Zinkann. Bei der Einigkeit hilft auch Miele's ausgefeilter Gesellschaftervertrag, der viele der üblichen Streitpunkte regelt und von den Gründern bereits Anfang des 20. Jahrhunderts aufgesetzt wurde. Zum Beispiel bestimmt er, dass rund die Hälfte der Gewinne ausgeschüttet, der Rest wieder in das Unternehmen investiert wird. Keine Debatte. Er regelt die Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern, wie, wo und wann der Familienrat mit der Geschäftsführung zusammentrifft. Er legt fest, welche Kriterien die Familienmitglieder erfüllen müssen, wenn sie auf den Chefsessel nachrücken wollen. Und er sagt, dass die Miele's, die ein Prozent mehr halten, den Zinkann-Clan nie überstimmen dürfen. Für eine Mehrheit braucht man bei Miele 60 Prozent. Relevant ist die Klausel nicht, es gilt ja das Konsensprinzip. In der Präambel des Vertrags finden sie sich wieder, die Werte: Wir wollen ein gutes Unternehmen haben, wir denken langfristig. So hält er seit 1899, der ostwestfälische Frieden.



Dr. Nikolaus Förster, Dr. Markus Miele, Dr. Reinhard Zinkann,
Dr. Peter Zinkann, Bernhard Simon, Prof. Dr. Peter May (v.l.n.r.)

7.11 Der Preisträger Bernhard Simon

2008

Zwei Clans und ein Anführer von Bernd Mertens

Die Herbstsonne scheint auf die Allgäuer Berge in Kempten. Von Ferne erklingt das Glockenbimmeln des Weideviehs – nichts stört das ruhige Herbstidyll. Bis auf die bunte Truppe verschwitzter Jogger, die plötzlich auftaucht. Mittendrin, mit Startnummer 473, Bernhard Simon. 48 Jahre alt, er keucht. Gerade quält er sich den 1072 Meter hohen Blender hinauf, Höhepunkt des diesjährigen Voralpenmarathons.

Frisch sieht er nicht mehr aus. Aber Aufgeben kommt nicht infrage. Das gilt für den Sportler und erst recht für den Unternehmer Simon. Seine Firma, den Kemptener Logistikriesen Dachser, trimmt er seit Jahren auf Wachstum. Trotz Finanzkrise, trotz Panikattacken an den Märkten steht die Firma bestens da. »Als unabhängiges Familienunternehmen«, sagt Simon, »können wir langfristig denken und agieren, wir unterwerfen uns nicht dem Zeitdiktat renditegetriebener Investoren.«



Der Familienunternehmer des Jahres
2008: Bernhard Simon

Sukzessive hat der Enkel des Firmengründers Thomas Dachser ein Netz von rund 300 Standorten rund um den Globus gespannt. Per Lkw, Bahn, Schiff und Flugzeug transportieren seine 17.000 Mitarbeiter jährlich fast 40 Millionen Tonnen Waren zu den Kunden. Der Umsatz kletterte im Vorjahr um 13 Prozent auf 3,5 Milliarden Euro. Zudem hat er es geschafft, die zwei Familienstämme, denen die Firma gehört, unter einen Hut zu bringen, indem er neue Familienregeln installierte. Er pflegt einen kollegialen Führungsstil, hält den typischen Mittelstands-Patriarchen für ein Auslaufmodell und will trotz der Verunsicherung in der Wirtschaft in den kommenden fünf Jahren eine Milliarde Euro investieren.

Für diesen unternehmerischen Mut und für seine Erfolgsbilanz erhält Simon die Auszeichnung »Familienunternehmer des Jahres 2008«. Der Preis wird gemeinsam von impulse und der INTES Akademie für Familienunternehmen vergeben. Zu den bisherigen Preisträgern zählen prominente Unternehmer wie Jürgen Heraeus oder Maria-Elisabeth Schaeffler. »Bernhard Simon ist eine der herausragendsten Unternehmerpersönlichkeiten der jüngeren Generation«, lobt INTES-Chef Professor Peter May. »Er hat das Familienunternehmen Dachser in den vergangenen Jahren sowohl unternehmens- als auch familienstrategisch ein großes Stück vorangebracht. Mit der ihm eigenen Bescheidenheit verkörpert Simon Familienunternehmertum von seiner besten Seite.«

Kein Familienbonus

Der Einsatz zeigt sich vor allem in der Firmenstruktur: 1999 wird Simon Mitglied der Geschäftsführung und beginnt sogleich mit dem Umbau. Die Logistikbranche ändert sich radikal – aus Spediteuren werden Contracting-Dienstleister, die ganze Produktionsprozesse übernehmen. Also muss sich auch Dachser ändern: Die Geschäftsfelder werden umstrukturiert, Simon selbst übernimmt das neue Ressort »Europäisches Netz, Verkauf und Integration«. Erstmals gilt zudem für die insgesamt fünf Geschäftsführer eine klare Ergebnisverantwortung. Der Druck steigt.

An einer Grundfeste hält das Familienunternehmen jedoch fest: dem Konsensualprinzip. Demnach gibt es in der Firmenspitze keinen »Primus inter Pares«, alle Geschäftsführer sind gleichberechtigt. Dafür sprach sich vor allem Bernhard Simon aus: »Ich habe erheblichen Wert darauf gelegt, dass wir auch in der neuen Geschäftsführungsgeneration absolut gleichberechtigt sind, was die Entscheidungsfindung angeht.« Einen Familienbonus lehnt er ab. »Ich habe selbst erfahren, welche positiven Effekte es für das Unternehmen hat, viele konstruktive Diskussionen auszutragen. Die sind natürlich nicht immer angenehm, aber für die Zukunft von Dachser äußerst fruchtbar.« Kostspielige Fehlentwicklungen durch umstrittene Einzelentscheidungen habe es dank dieser Regelung nie gegeben. So gewünscht Diskussionen in der Geschäftsführung sind, beim Thema Firma und Familie gelten klare Regeln – ohne Wenn und Aber. »Wir verpflichten uns, die Erfordernisse der Firma über die Bedürfnisse der Eigentümerfamilien zu stellen«, erklärt Simon. Was sich leicht dahersagen ließe, haben die Clans des Familienunternehmens vor langer Zeit verbindlich schriftlich fixiert.

Bereits seit Mitte der 80er Jahre folgen die beiden Eignerfamilien des Allgäuer Logistikkonzerns – Dachser und Simon – den Vorgaben dieses Gesellschaftervertrags. Was hier geschrieben steht, ist Gesetz: Um möglichen Konflikten durch eine Zersplitterung der Anteile vorzubeugen, ist etwa die Zahl der Gesellschafter limitiert. Die je drei Kinder der beiden Hauptgesellschafterinnen Christa Rohde-Dachser und Annemarie Simon können ihre Anteile nur immer einem Nachkommen vererben. Sind mehrere Miterben vorhanden, müssen sie mit Geld abgefunden werden. Eine klare Ansage gibt es auch zur Unternehmensnachfolge: Jeder Familienstamm darf jeweils nur einen Vertreter in die Geschäftsführung entsenden. Bei fünf Mitgliedern haben folglich Familienfremde die Mehrheit. Die Externen bilden auch das Gros des 1992 gegründeten Verwaltungsrats, an dessen Spitze ein »Fremder« stehen muss. Was für viele Mittelständler ein Graus ist, hat Dachser geholfen, neue Sichtweisen in die Firma zu bringen. »Die Zeit des Patriarchen ist vorbei, ab 300 Millionen Euro Umsatz geht ein Unternehmer als Einzelkämpfer unter«, sagt Simon.

Der Allgäuer setzt deshalb ausdrücklich auf die Expertise seines fünfköpfigen Beirats, der mit hochkarätigen Mitgliedern besetzt ist: Unter dem Vorsitz des Münchner Wirtschaftswissenschaftlers Professor Werner Kirsch agieren in diesem Kontrollgremium »starke Persönlichkeiten, die sich optimal ergänzen und sowohl Finanz-Know-how als auch unternehmerischen Ideen-Input einbringen«. Gemeinsam mit den beiden Mitgliedern der

2008

Familie ergibt sich daraus ein professionelles Organ, das nicht nur kontrolliert, sondern auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens mitbestimmt.

Der strenge Gesellschaftervertrag regelt natürlich auch das Streitthema Nummer eins: Geld. »Wir sind kein Selbstbedienungsladen«, betont Simon. »90 Prozent der Gewinne müssen im Unternehmen bleiben. Darüber hinaus verpflichtet sich die Familie, gemeinnützige Ziele zu unterstützen.« Der selbst auferlegte Verzicht zahlt sich aus: Die aktuelle Eigenkapitalquote von fast 40 Prozent macht es möglich, anstelle von Kreditaufnahme für Investitionen in die prall gefüllte Firmenkasse zu greifen. So bleiben die Bayern gegen mögliche negative Einflüsse von Fremdkapital weitgehend immun.

Intelligente Organisation

Auf das Wohlwollen von Bankern, die sich zeitweise noch nicht einmal untereinander Geld leihen wollen, ist Simon nicht angewiesen. Ein unschätzbare Wettbewerbsvorteil. Und diesen nutzt der Unternehmer für ein ehrgeiziges Investitionsprogramm, mit dem er in den kommenden fünf Jahren die Firmenexpansion vorantreiben will. Neue Lkws stehen aber nicht auf der Einkaufsliste. Um die Flotte kümmern sich mehr als 2.000 Subunternehmer, die mit ihren Brummis – auf denen in blauer Schrift auf gelbem Grund der Name Dachser prangt – für den Konzern unterwegs sind.

»Unsere Kompetenz liegt nicht darin, den Reifendruck zu überprüfen, sondern dafür Sorge zu tragen, dass die Fahrzeuge ausgelastet werden«, erklärt Simon sein Geschäft. »Ein eigenes Fahrzeug schafft keinen Mehrwert, unser Job ist die intelligente Organisation der gesamten Logistikkette.« Folglich fließt das Kapital in den Ausbau des engmaschigen Netzes von Niederlassungen, in neue IT-Technologien sowie in strategische Unternehmenskäufe. Schon heute übernimmt der Allgäuer Dienstleister für andere Großunternehmen die komplette Beschaffung, bündelt und verteilt die ankommenden Waren, kümmert sich um Lagerung und Bestandsmanagement, versorgt die unterschiedlichen Produktionsstandorte und liefert die Fertigprodukte zum Endkunden. Im Handel etwa bis in die Frischhalteregele der Supermärkte.

Die Lebensmittel-Logistik gilt noch immer als Paradedisziplin des Unternehmens und ist quasi dessen Urzelle. Damals, in den 30er Jahren, startete Gründer Thomas Dachser sein Fuhrunternehmen und lieferte Käse aus Bayern bis in Rheinland. Zu Hause, im Voralpenland, ist diese Historie heute nur noch zu erahnen, wenn Besucher den Stammsitz in Kempten betreten und die mit Andenken aus alten Speditionszunftszeiten bestückten Vitrinen bestaunen. Wo Simon einst als Schüler samstags mit einem Lagerjob sein Taschengeld verdiente, überragen heute Baukräne das weitläufige Areal, auf dem ein hochmodernes Bürogebäude für mehr als 20 Millionen Euro entsteht.

2008

Bernhard Simon selbst stieg erst 1989 nach einer Ausbildung zum Speditionskaufmann und anschließendem BWL-Studium in das Familienunternehmen als Bereichsleiter ein. Nach dem Tod des Großvaters und Firmengründers Thomas Dachser im Jahr 1979 leiteten familienfremde Manager das Unternehmen. Dass heute mit Bernhard Simon wieder ein Familienmitglied an der Spitze steht, ist der Verdienst von Christa Rohde-Dachser, seiner Tante. Eigentlich hatte ihr Vater Thomas sie Anfang der 60er Jahre als Ältere zur »Thronfolgerin« auserkoren. Das Rüstzeug erwarb sie sich durch Praktika und ein Betriebswirtschaftsstudium. Heimlich machte sie sogar den Lkw-Führerschein. Doch die Staffelübergabe scheiterte an der Sturheit des Vaters. Bereits mit Prokura versehen, versuchte die Diplomkauffrau den expandierenden Betrieb auf moderne Kostenrechnung und Finanzplanung zu trimmen. Das war zu viel. Nach heftigen Auseinandersetzungen mit dem Papa entschied sie sich für eine akademische Laufbahn und übernahm später einen Lehrstuhl für Psychoanalyse an der Universität Frankfurt.

Dem Unternehmen ist sie bis heute eng verbunden, ohne sie fällt keine wegweisende Entscheidung. Der Wille, die Familie im Frieden zusammenzuhalten, ist auch das Bindeglied zu ihrer Schwester Annemarie, der Mutter von Bernhard Simon. Die beiden Frauen verfügen als Hauptgesellschafterinnen über 70 Prozent der Firmenanteile. Beide haben je drei Kinder. Für viele Familienbetriebe ist eine solche Konstellation Nährboden für heftige Auseinandersetzungen. Im Hause Dachser wurde aber nicht um die Kronprinzenrolle gerangelt. Vielmehr berief der Dachser-Verwaltungsrat Simon zum Chef, die Tante stimmte dem Vorschlag zu. So wurden im Jahr 2005 die Weichen einvernehmlich gestellt. »Das ist alles andere als selbstverständlich«, sagt Bernhard Simon. Tante Christa hat, auch wenn sie selbst nie Chefin war, dennoch enormen Einfluss: Über die zentrale Frage, wer das Familienerbe sichert, gab es zwischen den Clans weniger Diskussionen als in anderen Familien über die Farbe des neuen Autos.

Einsatz für Slum-Bewohner

Bescheidenheit und Unauffälligkeit charakterisieren den bayerischen Erfolgsunternehmer. Keine Spur von branchenüblicher Hemdsärmeligkeit: Großspurige Auftritte sind für ihn kein Thema, und über sein Familienleben spricht er nur ungern. Ins Schwärmen gerät der Mann mit der randlosen Brille und dem Seitenscheitel jedoch, wenn es um die zahlreichen IT-Innovationen geht, die seine hauseigenen Spezialisten entwickeln. Da drauf ist er stolz. Rund 340 Mitarbeiter betreuen zum Beispiel das weltumspannende Informations- und Kommunikationsnetzwerk, das als Herzstück des Logistikers gilt. Die hier entwickelte Speditions-, Lager- und Controllingsoftware ist inzwischen wegweisend für die ganze Branche. »Damit sind wir unseren Wettbewerbern meilenweit voraus«, sagt der Firmenchef.

Kaum Aufhebens macht er dagegen von seinem Engagement für soziale Themen. 1988, ein Jahr vor seinem Eintritt in die Firma, reiste er nach Brasilien, um neun Monate lang an einem landwirtschaftlichen Entwick-

2008

lungsprojekt zu arbeiten. Slum-Bewohner sollten durch Umsiedlung aufs Land ein lebenswürdiges Zuhause bekommen. »Das ist eine Zeit, die mich sehr geprägt hat.« Und die ihn auch nicht mehr loslässt: Mit der Hilfsorganisation Terre des Hommes startete er deshalb vor drei Jahren in Indien ein großes Hilfsprojekt, das Grundschulausbildung und medizinische Versorgung von über 7.000 Kindern in einer der ärmsten Regionen des Landes sichern soll.

Simons Grundhaltung in sozialen Fragen zeigt sich auch in der Unternehmenskultur bei Dachser. Mitarbeiterorientierung ist hier keine Floskel: Eine flache Hierarchie ermöglicht nicht nur eigenverantwortliches Arbeiten, sondern fördert Motivation und unternehmerische Passion eines jeden Einzelnen. Das ist die Basis, auf der das Dachser-Modell »Unternehmer im Unternehmen« beruht. »Unsere Mitarbeiter werden zum Motor des Unternehmens«, erklärt der Firmenchef.

Das funktioniert natürlich nur, wenn es die richtigen Leute sind. »Sie müssen das Dachser-Gen in sich tragen«, verlangt Simon. Sprich: bis in die Haarspitzen spüren, was die Familienfirma ausmacht. Wer das schafft, dem bietet der Unternehmer – neben dem Alpenpanorama – auch eine verlockende berufliche Aussicht: Bis 2010 will er 2.000 bis 3.000 neue Mitarbeiter einstellen.



Ehrung des Preisträgers am 11.11.2008 in Schloss Bensberg,
Bernhard Simon, Prof. Dr. Peter May, Dr. Klaus Schweinsberg (v.l.n.r.)

7.12 Der Preisträger Dr. Jürgen Heraeus

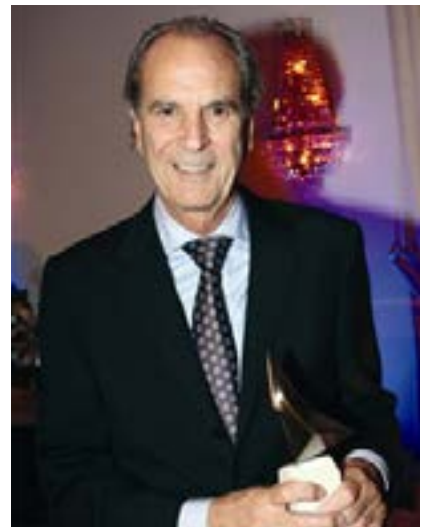
2007

Laudatio von Dr. Klaus Schweinsberg

»Im vierten Jahr verleihen INTES und impulse heuer den Preis »Familienunternehmer des Jahres«. Und ich darf mit Fug und Recht behaupten, dass ich vor vier Jahren begonnen habe, die Laudatio auf den heutigen Preisträger vorzubereiten. Bei der damaligen Preisverleihung hatte ich nämlich die Ehre und Freude, als Tischdame seine Ehefrau an meiner Seite zu haben. Und welche bessere Informationsquelle könnte es für einen Journalisten geben. Schon damals dachte ich, wenn eine Frau mit so zärtlicher Bewunderung von ihrem Mann spricht, ihn als »family man« preist und seine unternehmerischen Tugenden herausstreicht – allein deshalb müsste der so Gelobte einen Preis bekommen.

Heute Abend ist es nun so weit und wir dürfen mit Herrn Dr. Jürgen Heraeus einen der profiliertesten Familienunternehmer der Republik ehren. Die Jury, die den Familienunternehmer des Jahres auswählt, hat sich 2007 mit großer Einmütigkeit für Dr. Jürgen Heraeus entschieden. Lieber Herr Heraeus, meinen ganz herzlichen Glückwunsch zu dieser Auszeichnung. Und mein Glückwunsch an die Jury unter dem Vorsitz von Professor Peter May, die eine wirklich gute Wahl getroffen hat.

Denn Jürgen Heraeus, der seit dem Jahr 2000 dem Aufsichtsrat der Heraeus Holding GmbH in Hanau vorsitzt, kann eine stolze Bilanz als Familienunternehmer ziehen. Er hat das Unternehmen komplett restrukturiert und damit zukunftsfähig aufgestellt. Er hat es internationalisiert und damit die Wettbewerbskraft des Familienkonzerns nachhaltig gestärkt. Er hat darüber hinaus die familieninterne Nachfolge an der Unternehmensspitze von langer Hand vorbereitet. Und auch in der Außenwirkung hat Jürgen Heraeus ein Pensum geleistet, das als grandios zu bezeichnen noch untertrieben ist. Er hat sich für die Fortentwicklung und das Ansehen der Idee Familienunternehmen engagiert. Auch in Deutschland galt lange die Beobachtung von Winston Churchill: »Manche sehen im Unternehmer einen rüdischen Wolf, den es totzuschlagen gilt. Manche eine Kuh, die man melken kann. Nur wenige das Pferd, das den Karren zieht.« Wenn sich das Unternehmerbild in den vergangenen Jahren zum besseren gewandelt hat, so ist das sicher auch das Verdienst von Jürgen Heraeus. Er hat viel für die Reputation des Unternehmertums überhaupt getan – durch seinen Einsatz in den familieneigenen Stiftungen und auch in Umweltinitiativen führender Unternehmer. Und alles hat er in einer unglaublich offenen und geraden Weise getan, hat nie ein Blatt vor den Mund genommen. Bei all dem hat er sich als Person immer zurückgenommen, was Randolph Rodenstock zu dem Kompliment veranlasste: »Jürgen Heraeus ist ein bescheidener Mann.«



Der Familienunternehmer des Jahres
2007: Dr. Jürgen Heraeus

2007

Sie sehen, meine Damen und Herren, der Familienunternehmer des Jahres 2007 hat diese Ehre in hohem Maße verdient. Lassen Sie mich die einzelnen Punkte noch ein wenig vertiefen, denn der eine oder andere von Ihnen bekommt dadurch vielleicht Impulse, Jürgen Heraeus nachzueifern. Auch 2008 und in den folgenden Jahren wollen wir ja wieder verdiente Familienunternehmer ehren.

Die Firma W. C. Heraeus wurde 1851 von Wilhelm Carl Heraeus gegründet, wie so viele heute weltweit bedeutende deutsche Unternehmen von einem Apotheker. Dieser war eine wahre Erfindernatur, unter anderem entwickelte er ein Verfahren zur Platinschmelze im industriellen Maßstab. Dies bildete die Keimzelle des heutigen Weltkonzerns mit 12 Milliarden Euro Umsatz, 11.000 Beschäftigten und der stolzen Eigenkapitalquote von 53 Prozent. Jürgen Heraeus trat nach Studium und Promotion in Betriebswirtschaft – bei keinem Geringeren als Kostenrechnungspapst Edmund Heinen – 1964 in das elterliche Unternehmen ein. 1970 avancierte er zum Mitglied der Geschäftsführung, die damals vom ersten familienfremden Vorsitzenden geleitet wurde. 1983 dann übernahm mit Jürgen Heraeus wieder ein Mitglied der Familie das Ruder.

Damit begann eine Ära, die von zwei tiefgreifenden – und aus heutiger Sicht darf man feststellen: zwei segensreichen – Umwälzungen gekennzeichnet war. Jürgen Heraeus bereinigte das Produktportefeuille des Unternehmens und konzentrierte alle Aktivitäten auf fünf Nischenmärkte, in denen seine Firma eine weltweit führende Position einnahm. Es waren dies Edelmetallhandel, Sensoren, Dental- und Medizinprodukte, Quarzglas und Speziallichtquellen. Alle, die bei der Suche nach der richtigen Strategie vor der Frage stehen: Konzentration oder Diversifikation? sollten mal einen Blick auf das Modell Heraeus werfen.

Und ein Zweites kann man dort abschauen: Die einzelnen Bereiche erhielten ein hohes Maß an Selbständigkeit. Um alles zu koordinieren und vor allem die finanzielle Gesamtsituation zu überwachen – der Konzern umfasste immerhin rund 100 Gesellschaften und Beteiligungen – liefen die Fäden in einer neu darüber errichteten Holding zusammen. Deren Vorsitz übernahm selbstverständlich Jürgen Heraeus. Damit war seine Firma eines der ersten, wahrscheinlich das erste Familienunternehmen in Deutschland überhaupt, das sich eine solche Holdingstruktur gab.

Es folgte Revolution Nummer zwei: die Internationalisierung. Wie nur wenige Unternehmer in Deutschland setzte Jürgen Heraeus auf die asiatische Karte. Gegen den Widerstand einiger Familienmitglieder ließ er den Konzern nach Ostasien expandieren. Vor allem in China sah er den Wachstumsmarkt der Zukunft. Mit Recht, wie wir heute wissen. Das vehemente Engagement für diese Weltregion mündete darin, dass Jürgen Heraeus der Vorsitz im Arbeitskreis China des Asien-Pazifik-Ausschusses der deutschen Wirtschaft angetragen wurde. Diese Aufgabe, die er noch heute erfüllt, übernahm er damals im Jahr 1997 selbstredend gern. Es war, wenn ich das hier am Rande erwähnen darf, übrigens dasselbe Jahr, in dem die impulse-Redaktion eine denkwürdige Initiative unter dem Slogan »Auf nach China!« startete. Ziel war es, kleineren Firmen den Einstieg dadurch zu erleichtern, dass sie durch Vermittlung von impulse kostenlos Unterstützung seitens China-erfahrener Unter-

2007

nehmer erhielten. Einer der Unternehmer, die sich bereitwillig für dieses Projekt zur Verfügung stellten, war Jürgen Heraeus. Lieber Herr Heraeus, Sie sehen, wir ziehen seit langem am gleichen Strang.

Dies war übrigens nur eine der zahlreichen Aktivitäten, die Sie gemeinsam mit impulse bestritten haben. Sie erinnern sich vielleicht an Ihren persönlichen Einsatz bei unserer Aktion zugunsten von Unternehmensgründern. Da haben Sie Ihr unternehmerisches Know-how an den Nachwuchs weitergegeben. Die Redaktion war stolz darauf, für dieses Projekt zahlreiche weitere prominente Unternehmerpersönlichkeiten zu gewinnen. So waren Patrick Adenauer, Thomas Bentz, Peter Dussmann, Günther Fielmann, Manfred Maus, Arend Oetker, Maria-Elisabeth Schaeffler – die Familienunternehmerin des Jahres 2004 – und Michael Stoschek – Familienunternehmer des Jahres 2005 – ebenfalls als Paten für Gründer engagiert.

Nach diesem kleinen Ausflug zurück zu Jürgen Heraeus. Sie haben dann den Konzern bis zum Jahr 2000 als Chef der Holding geführt. Und einen Umsatzrekord nach dem anderen erzielt. Auch die Entwicklung von Gewinnen und Eigenkapital, ich erwähnte es schon, war überaus erfreulich. So konnten Sie damals besten Gewissens den allmählichen Rückzug von der Kommandobrücke in den Kontrollraum angehen. Das von Ihnen selbst gesteckte Ziel, das Sie mit »kontrolliertem Wachstum« umschrieben haben, war erreicht. Und das diesem Ziel strategisch übergeordnete Ziel – die Unabhängigkeit des Unternehmens zu sichern – haben Sie ebenso umfassend und überzeugend realisiert. Was kann man mehr erreichen!

So stand dem Wechsel in den Aufsichtsrat nichts im Wege. Außer der nicht unwichtigen Frage, wer den Platz von Jürgen Heraeus an der Holding-Spitze einnehmen sollte. Ein familieninterner Nachfolger war damals nicht in Sicht. Was macht ein Heraeus in dieser Situation? Er setzt sich mit dem Vorsitzenden des Betriebsrats zusammen und guckt den neuen Mann an der Spitze aus. Ich denke, dieser Schritt des Jürgen Heraeus spricht Bände. Er zeigt, dass das Betriebsklima offenbar in Ordnung ist. Wobei nicht der falsche Eindruck entstehen sollte, wir hätten es hier mit einem Sozialromantiker zu tun. Nein, Jürgen Heraeus versteht es durchaus, Tacheles zu reden – wenn es notwendig ist. So wetterte er gegen überzogene Lohnforderungen der IG Metall, indem er vorrechnete, dass allein die verlangte Erhöhung um 6,5 Prozent vom Betrag her dem gesamten Verdienst eines Heraeus-Mitarbeiters in China entsprach. Und seine knackige Aussage »Unternehmen sind keine Rot-Kreuz-Veranstaltung« ist schon fast zu einem geflügelten Wort geworden.

Genau so dezidiert kritisierte er aber auch die vielfach überzogenen Managervergütungen in Deutschland. O-Ton Heraeus: »Die Exzesse sind schwer erklärbar, selbst wenn man sehr, sehr gut ist.« Nun argumentieren diese Manager ja oft damit, Deutschland brauche diese hohen Gehälter wegen der internationalen, sprich amerikanischen, Vergleichbarkeit. Solche Scheinargumente widerlegt Jürgen Heraeus mit einem Satz. Ich darf zitieren: »Wenn deutsche Manager hier so wenig verdienen und drüben so viel, müsste es ja geradezu ein Anreiz für die amerikanischen Unternehmen sein, deutsche Manager zu niedrigeren Bedingungen einkaufen zu können. Aber offenbar sind sie nicht wirklich begehrt.« Basta.

2007

Genauso bezog er Stellung gegen hohe Abfindungen für geschasste Manager, die nahtlos einen neuen Job finden.

Hier schimmert etwas durch, das in der Persönlichkeit des Jürgen Heraeus eine Facette bildet, der wir immer wieder begegnen: sein hoher moralischer Anspruch. Offenbar ganz eklatant wurde dieser Anspruch, den er auch an seine Unternehmerkollegen richtet, durch die unschönen Ereignisse im Hause VW verletzt. Es war einer der seltenen Anlässe, zu denen sich Jürgen Heraeus ungefragt zu einem klaren öffentlichen Bekenntnis veranlasst sah: »Es gehört sich einfach nicht, Geschäfte im Rotlichtmilieu anzukurbeln.« Dies schrieb er in einem Leserbrief an eine der führenden deutschen Tageszeitungen (FAZ).

Was sich gehört im Wirtschaftsleben, dafür gibt es bei uns sozusagen die Inkarnation in der Figur des »ehrbaren Kaufmanns«. Ein, mit Verlaub, nicht taufrischer Begriff. Aber für Jürgen Heraeus ist er keineswegs eine traditionsbeladene Floskel. Nein, er engagiert sich mit großer Kraftanstrengung dafür, moralische Werte im Unternehmertum hochzuhalten. Für ihn ist sogar das Ziel hoher Gewinne ein ethisches Ziel – bildet der Gewinn doch die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen existieren können, dass sie Arbeitsplätze bieten und soziales Engagement finanzieren können.

So kann es nicht überraschen, meine Damen und Herren, dass Jürgen Heraeus sich einer Aktion angeschlossen hat, die ethische Ziele im Unternehmertum unterstützt, und Unternehmen auszeichnet, die sich hier hervortun. Die Initiative »Ethics in Business« hat sich dies zur Aufgabe gemacht. Jürgen Heraeus gehört zur Jury, wo er gemeinsam mit anderen Unternehmern wie Wolfgang Grupp und Claus Hipp nach auszeichnungswürdigen Unternehmerkollegen Ausschau hält. Ganz im Sinne des großen Deutschen Wilhelm von Humboldt, der gesagt hat: »Es bewährt sich, dass das moralisch Schönste und Edelste auch das am meisten Glückbringende ist.« So gesehen, muss Jürgen Heraeus nicht nur ein sehr erfolgreicher Unternehmer, sondern auch ein sehr glücklicher Mensch sein.

Zu seinen ethischen Ansprüchen gehört in vorderster Linie der Schutz unserer Umwelt. Gerade Unternehmen haben hier sicherlich eine hohe Verpflichtung und die Möglichkeit, wirksame Beiträge zum Erreichen dieses Ziels zu leisten. Der verantwortliche Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen gehört daher folgerichtig zum Leitbild des Konzerns. Aber auch hier lässt es Jürgen Heraeus nicht dabei bewenden, geduldiges Papier mit wohlfeilen Bekenntnissen zu bedrucken. Nein, er engagiert sich wieder. Er opfert persönliche Zeit, um aktiv zu arbeiten. So ist er Mitglied in einer Gruppe mit dem Namen »Initiative 2 Grad«. Diese hat sich zum Ziel gesetzt, den Klimaschutz ernsthaft zu betreiben und die Erderwärmung zu drosseln. Gemeinsam mit honorierten Kollegen wie Michael Otto, Hubert Burda und anderen engagierten Unternehmern setzt sich Jürgen Heraeus unter anderem dafür ein, dass die deutsche Bundesregierung den Klimaschutz konsequent verfolgt. Dass er mit diesem Impetus bei seinen Kollegen nicht gerade überall auf fröhliche Zustimmung stößt, tangiert unseren Laureaten wenig – erst kürzlich warnte der Industrie- und Handelskammertag die Regierung vor zu weit gehenden Auflagen, die die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen können.

2007

Sie sehen, meine Damen und Herren, dieser Mensch Jürgen Heraeus vereint in sich eine Vielzahl von Interessen, moralischen Wertvorstellungen und Lebenszielen, die allesamt auf den einen Nenner zu bringen sind: Jürgen Heraeus möchte etwas an die nächste Generation weiterreichen, das seinem hohen Anspruch an verantwortliches Handeln Genüge tut. Er will eine intakte Umwelt weiterreichen. Und er will ein intaktes Unternehmen weiterreichen.

Über die Umweltaspekte habe ich gerade gesprochen. Lassen Sie mich noch einmal zu den unternehmerischen Aspekten zurückkehren.

Über der zeitaufwendigen Tagesarbeit kommt bei manchen Unternehmern gelegentlich der Blick für die großen Linien der Unternehmensentwicklung zu kurz. Man versäumt, rechtzeitig Weichen zu stellen, die für den gesunden Fortbestand des Unternehmens unverzichtbar sind. Oder, was auch vorkommen mag, man sieht gar nicht die Notwendigkeit, gewisse Dinge zu regeln. Solche Fragen gibt es aber zuhauf. Wer aus der Familie soll dem aktuellen Chef nachfolgen? Welche gemeinsamen Werte verfolgen die Gesellschafter? Welche Regeln geben wir uns für den Fall, dass Familienmitglieder eine Stelle im Unternehmen anstreben? Oder vielleicht nur ein Praktikum absolvieren möchten? Schließlich auch die stets mit Konfliktpotenzial beladene Frage nach der Ausschüttungspolitik – wie viel darf, soll oder muss vom Gewinn aufs Konto der Gesellschafter fließen?

Diese und zahlreiche ähnliche Fragen sind in vielen Unternehmen ungeklärt, geschweige denn schriftlich fixiert. Ein bedauerlicher und zu ändernder Zustand sei dies, befand vor gut drei Jahren INTES-Chef Professor Peter May. Er scharte um sich ein Gremium angesehenster Familienunternehmer, darunter Dieter Ammer, Stefan Dräger, Klaus Greinert, Franz Haniel, Karl-Erivan Haub, Christoph Henkel, Dr. Klaus Murmann und Dr. Reinhard Zinkann. Und mit dabei auch Jürgen Heraeus. Diese klugen Köpfe setzten sich zusammen, um eine Art Muster-Kodex für Familienunternehmen zu entwerfen, in dem alle die vorgenannten Fragen beantwortet wurden, zumindest ein allgemein akzeptierter Vorschlag zur Lösung dieser Fragen festgehalten wurde. Dieser Kodex hatte eine ungemein segensreiche Wirkung. Viele Unternehmerfamilien bemerkten dadurch erstmals, dass es bei ihnen viele ungeklärte Themen zu klären gab. Das Muster wurde vielhundertfach angefordert als Diskussionsgrundlage für Gespräche unter Familiengeschaftern. Der Muster-Kodex wird übrigens derzeit aktualisiert und erweitert. Wir dürfen auf das Ergebnis gespannt sein.

In dem Kodex vermisst Jürgen Heraeus übrigens einen für ihn wichtigen Punkt: die Publizitätspflichten. Ich zitiere: »Die Forderung, von einer bestimmten Unternehmensgröße an die Zahlen offenzulegen, war ein strittiger Punkt in unserer Kommission.« Jürgen Heraeus hat seine Vorstellungen konkretisiert. Nach seiner Meinung haben Unternehmen ab etwa 600 Beschäftigten Informationspflichten gegenüber ihren Mitarbeitern, gegenüber Lieferanten, Kunden und Kommunen. Dies ist sicherlich eine Zielvorstellung, die nicht jeder hier im Saal unterschreiben würde.

2007

Doch das ficht Jürgen Heraeus nicht an. Er hat sich auch nicht damit begnügt, in der Kommission mitzuwirken – sozusagen nur im theoretischen Diskurs. Nein, er stellte sich der Herkules-Aufgabe, für die eigene Familiengesellschaft ein ebensolches Regelwerk aufzustellen. Bei 160 Mitgesellchaftern kein einfaches Vorhaben, wie Sie sich vorstellen können, meine Damen und Herren. Aber es gab für Jürgen Heraeus keine Alternative, denn ihm war klar – ich zitiere – »Familienunternehmen gehen nicht wegen hoher Steuern oder Löhne kaputt, sondern wegen Familienstreitigkeiten, schlechten Managements und des Nichtabtretens der Senioren«. Der Mann spricht, wir hörten es bereits, Klartext.

Die Heraeus'sche »Family Governance« stellt einen Prolog voran, der die tiefe Verwurzelung der Familie in ihrer eigenen 150-jährigen Tradition sinnfällig macht. Ich zitiere: »Wir wollen das geerbte (!) Unternehmen in gemeinsamer (!) Verantwortung stärken und an die nächste Generation weitergeben.« Weiter bekennen sich die Gesellchafter dazu, dass ihnen »die gemeinsame Verantwortung für das Unternehmen ebenso wichtig ist wie das soziale Engagement zum Beispiel in Stiftungen«.

Ein weiteres Credo benennt »Integrität, Solidität und Innovationskraft« als Basis für die Verbindung von »wirtschaftlichem Erfolg und sozialer Verantwortung«.

Und dann folgt das Bekenntnis, dass es wünschenswert sei, wenn »Gesellchafter Führungsverantwortung im Familienunternehmen wahrnehmen«. Hier stößt der Heraeus-Clan allerdings zunächst einmal an die Grenze des Machbaren. Ich erinnere daran, dass Jürgen Heraeus das Zepter von einem Familienfremden übernommen hatte, weil seinerzeit kein Familienmitglied für die Nachfolge von Jürgens Vater Reinhard bereit stand. Und auch als Jürgen Heraeus im Jahr 2000 den Vorsitz der Geschäftsführung abgab und an die Spitze des Aufsichtsrats wechselte, war kein familieninterner Kronprinz präsent. Doch Jürgen Heraeus, Vater von fünf Töchtern, hat sich beeilt, diese Lücke zu füllen. Der Schwiegersohn Jan Rinnert hat seine unternehmerischen Fähigkeiten beim Konzernunternehmen Heraeus Kulzer unter Beweis stellen dürfen und ist nun vor kurzem in die Geschäftsführung der Holding aufgerückt, wo er als Chief Financial Officer fungiert. So ist der Nachfolger des Nachfolgers wohl wieder ein Familienmitglied. Der Governance Kodex wird erfüllt.«



Ehrung des Preisträgers am 05.11.2007 in Schloss Bensberg,
Dr. Klaus Schweinsberg, Michael Stoschek,
Maria-Elisabeth Schaeffler, Dr. Jürgen Heraeus,
Dr. Beate Heraeus, Prof. Dr. Peter May (v.l.n.r.).

7.13 Der Preisträger Dr. Peter-Alexander Wacker

2006

Hoechst geschickt von Peter Neumann

Bei der Begegnung mit Peter-Alexander Wacker bleibt einem gar nichts anderes übrig: Man muss aufschauen zu diesem Mann. Mit 1,97 Meter Körpergröße ist er in der Tat eine herausragende Persönlichkeit. Doch nicht nur im Hinblick auf seine Körpermaße. Der Vorstandsvorsitzende des Chemiekonzerns Wacker AG hat seinem Unternehmen in den letzten drei Jahren eine grundlegende Neuausrichtung verordnet. Als exponierter Vertreter des Wacker-Familienclans hatte er dabei vor allem eins im Auge: das traditionsreiche Unternehmen auf eine langfristig tragfähige neue Basis zu stellen. »Wenn die kommende Generation später einmal sagt, dass diese Weiterentwicklung des Konzerns nach 90 Jahren gut war, habe ich alles richtig gemacht«, sagt der 55-Jährige in der ihm eigenen eher bescheidenen Attitüde.



Der Familienunternehmer des Jahres
2006: Dr. Peter-Alexander Wacker

Für diese wegweisende unternehmerische Leistung proklamieren ihn die INTES-Akademie für Familienunternehmen und impulse zum »Familienunternehmer des Jahres 2006«. INTES-Chef Professor Peter May: »Wacker hat vorgeführt, wie eine Familie mit Geschick und Hartnäckigkeit ein Unternehmen zurückgewinnt und auf einen erfolgreichen Wachstumskurs führt.«

Die heutige Wacker AG wurde 1914 von Alexander Wacker, dem Urgroßvater des aktuellen Vorstandschefs, gegründet. Hätte es damals schon den INTES-/impulse-Familienunternehmer-Award gegeben, der Urahn wäre sicher ein Kandidat gewesen. Immerhin befand sich das Deutsche Reich im Krieg, immerhin war Alexander Wacker bereits 68 Jahre alt – und hatte dennoch den Mut, eine unternehmerische Karriere zu beginnen. Weil er von der Durchschlagskraft seiner Geschäftsidee – Karbid als Energiespeicher – überzeugt war. Bis 1922 führte Alexander Wacker sein Unternehmen noch. Doch es dauerte bis 1996, ehe mit Peter-Alexander wieder ein Spross der Familie in die Geschäftsleitung der Wacker Chemie GmbH eintrat und später – 2001 – den Chefessel einnahm. Und damit eine tief greifende Veränderung des Unternehmens einleitete: An deren (vorläufigem) Ende steht heute eine neue Eigentümerstruktur, eine neue Rechtsform und eine Performance im Markt, der das Unternehmen in den 90er Jahren und der ersten Hälfte dieses Jahrzehnts oft erfolglos nachstrebte. Dass es derzeit kraftstrotzend und mit einem gehörigen Selbstbewusstsein dasteht, ist maßgeblich ein Erfolg von Peter-Alexander Wacker. Seine Strategie der Kostensenkung plus Konzentration auf fünf Kerngeschäftsbereiche trägt reiche Früchte. Die neuen Besitzverhältnisse etablierte die Familie in mehreren Etappen. In der alten Konstellation, die bis zum Jahr 2000 das Unternehmen geprägt hatte, saß der Familie ein Joint-Venture-Partner (Anteil 50 Prozent) gegenüber: die Hoechst AG. Seit Mitte der 90er Jahre strebte Hoechst an, sich von der Wacker-Beteiligung zu trennen. Im Jahr 2000 stockte die Familie ihren Anteil auf 51 Prozent auf 2005

2006

landeten schließlich auch die restlichen 49 Prozent in ihrem Einflussbereich – nach langen juristischen Scharmützeln mit Hoechst und nach Intervention der europäischen Kartellbehörden.

»Das Unternehmen hat jahrzehntelang gute Erfahrungen damit gemacht, die Top-Manager nicht aus der Familie zu rekrutieren«, sagt Wacker heute im Rückblick. Dass 2001 mit dieser Tradition gebrochen wurde, lag zum einen an den geänderten Mehrheitsverhältnissen in den Entscheidungsgremien – die Familie hatte wieder das Sagen. Doch zum andern empfahl auch sein beruflicher Werdegang Wacker für den Job an der Spitze. Bei BMW habe er sich in verantwortlichen Marketing-Funktionen, darunter auch an verschiedenen ausländischen Standorten des Autobauers, und als Leiter der strategischen Konzernplanung für Top-Management-Aufgaben qualifiziert. Zudem bewies er anschließend sein unternehmerisches Talent als Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der TMG Technologie und Management Beratung GmbH in München.

Die neue Rechtsform – Umwandlung der GmbH in eine AG – gaben die Eigentümer dem Unternehmen 2005. Damit öffneten sie den Weg an die Börse - und hauen so die Möglichkeit, den Kaufpreis für die Hoechst-Anteile über den Kapitalmarkt zu refinanzieren. Immerhin musste die Familie für den Hoechst-Deal knapp 500 Millionen Euro aufbringen – »so etwas zahlt man nicht aus der Portokasse«, flachst Wacker.

Die Münchner legten einen erfolgreichen Börsengang hin. Zum Ausgabekurs von 80 Euro sammelte das Unternehmen im April 2006 rund 1,2 Milliarden ein, die Papiere notierten schon am ersten Tag knapp unter 100 Euro. Der gewichtigste Börsengang seit dem Postbank-Debüt 2004. »Der Kapitalmarkt liebt solche Unternehmen mit einem erfahrenen Mehrheitsaktionär«, konstatiert Peter-Alexander Wacker und verweist auf andere familien-dominierte Dax-Schwergewichte wie den Autobauer BMW und den Chemiekonzern Henkel in Düsseldorf.

Beim Gespräch mit impulse in dem lichtdurchfluteten gläsernen Firmendomizil in München-Neuperlach lässt der Vorstandschef an dieser Stelle auf einmal Emotionen erkennen. »Mein Ziel ist es, der nächsten Generation ein prosperierendes Unternehmen zu hinterlassen«, bekräftigt der Vater von drei Kindern - und markiert die Trennungslinie zum angestellten Top-Manager: »Ich muss nicht danach schielen, in den nächsten zwei Jahren irgendwas Großartiges zu vollbringen.« Hier spricht ein Mann, der »sich ganz dem Denken in Generationen verschrieben hat, die typische Mentalität des Familienunternehmers eben«, lobt Professor Peter May als Vorsitzender der Jury.

Die PR-Besessenheit der schaumschlagenden Selbstdarsteller an der Spitze mancher Dax-Firmen – das ist nicht die Welt des Peter-Alexander Wacker. In den Medien hat man ihm das häufig als Betulichkeit (»FAZ«) und Mangel an Esprit (»Börsen-Zeitung«) vorgehalten. Aber mit seiner unverkrampften, zum Understatement neigenden Art sind er und das Unternehmen bislang gut gefahren. Dieser Charakterzug führt dann konsequent dazu, dass die Familie für die Öffentlichkeit tabu ist. Nur so viel will der Clan über sich selbst preisgeben: Weniger als 15 Personen bilden die Eigentümerfamilie, »alle gehen einem ordentlichen Beruf nach« (Wacker).

2006

Wofür die Kapitalspritze aus dem Börsengang verwendet werden soll, darüber hat sich Peter-Alexander Wacker mit dem von seinem Intimus, dem Münchner Anwalt Karl Heinz Weiss, geführten Familienrat bereits verständigt. Schließlich strebten alle Beteiligten einvernehmlich abgesegnete Strategien an. So wird die AG in den nächsten Jahren kräftig investieren – 500 Millionen Dollar in eine neue Fabrik für 300-Millimeter-Wafer (Vorstufe für Computerchips) in Singapur, ein Gemeinschaftsprojekt mit dem koreanischen Konzern Samsung, einem der größten Kunden von Wacker. In China entsteht gemeinsam mit der US-Firma Dow Corning ein Werk für Silikonprodukte im Gesamtwert von 600 Millionen Dollar. Im Stammwerk Burghausen schließlich vergrößert Wacker in zwei Etappen die Produktionsanlagen für Polysilizium – der Stoff, den die rasant wachsende Solarenergiebranche für ihren weiteren Aufschwung braucht. Investvolumen: 500 Millionen Euro. Neue Jobs: 370.

Alle Aktivitäten dienen dem Ziel, die Existenz und Exzellenz des Unternehmens zu sichern: »Wir wollen vorne sein«, heißt es selbstbewusst in den »zehn Zielen für den Wacker-Konzern« (nachzulesen unter www.wacker.com). Als Vehikel dafür strebt der promovierte Diplom-Kaufmann (und enthusiastische Hobbysegler) eine solide Wertsteigerung des Unternehmens an. Messlatte ist die Kapitalrendite – zwölf Prozent im Durchschnitt der fünf Geschäftsbereiche soll sie mindestens betragen. Aus dieser Marge finanziert Wacker nicht zuletzt beachtliche soziale Aktivitäten. Ein Hilfsfonds betreut Tsunami-Opfer in Asien, Schulen und Universitäten erhalten finanzielle Mittel, die Aktion »Jugend forscht« bekommt von Wacker



Ehrung des Preisträgers am 07.11.2006 in Schloss Bensberg, Prof. Dr. Peter May, Dr. Peter Alexander Wacker, Dr. Klaus Schweinsberg (v.l.n.r.).

7.14 *Der Preisträger* *Michael Stoschek*

2005

Der aufrechte Patriarch *von Carsten Prudent*

Er zählt zu den erfolgreichsten deutschen Unternehmern der letzten Jahrzehnte – und hält dennoch nichts von visionären Zielen. »Das Unternehmen muss einfach versuchen, in jeder Funktion perfekte Arbeit abzuliefern«, meint Michael Stoschek, Geschäftsführender Gesellschafter des Coburger Autozulieferers Brose. Sein Kalkül: »Wenn dabei vom Inhaber bis zum Pförtner alle mitziehen, entstehen Spitzenprodukte und ein optimales Preis-Leistungsverhältnis.«

Für den 1908 gegründeten Autozulieferer mit Sitz in Coburg zahlt sich das bodenständige Credo offenbar aus. Seit 1971 hat Stoschek den Umsatz des Familienkonzerns fast ver Hundertfacht. Für dieses Jahr kündigt die Brose-Gruppe, die ihr Geld vor allem mit den mechatrischen Bestandteilen von Autotüren und -sitzen verdient, 2,2 Milliarden Euro Umsatz an. Seit Großvater Max Brose das Unternehmen im Jahr 1908 gegründet hat, gab es kein einziges Verlustjahr. Bankschulden: kein einziger Euro.



Der Familienunternehmer des Jahres
2005: Michael Stoschek

So kann der seit 34 Jahren amtierende Patriarch guten Gewissens den geordneten Rückzug antreten, die Geschicke der Firma in jüngere Hände legen. Und auch dieses Feld hat der gerade 57 Jahre alte Rallye-Fahrer schon perfekt bestellt: Am 1. Januar übernimmt Jürgen Otto, 40, die Gesamtleitung. Otto ist seit 15 Jahren an Bord, zeichnet derzeit für das Konzernstandbein Sitzverstellungen verantwortlich. Diese Kombination aus Top-Performance und Weitsicht ist selbst für die erste Liga der Eigentümerdynastien beispielhaft – so das einmütige Urteil der Jury, die den Coburger Firmenchef zum Familienunternehmer des Jahres 2005 gekürt hat.

In der Tat hat Stoschek den vor kurzem angekündigten Stabwechsel von langer Hand vorbereitet, wollte keinesfalls den Absprung verpassen. Er weiß: »Die Geschichte starker Unternehmensführer endet leider häufig mit einer missglückten Nachfolge.« Auch der Ehrgeiz, um jeden Preis die eigenen Sprösslinge ans Ruder zu hieven, ist ihm fremd. Tochter Julia (30) macht sich nach ihrem Einser-Examen in Automobilwirtschaft einen Namen als Kunstsammlerin. Und Maximilian (27) war fünf Jahre bei Brose tätig. Jetzt hat der Deutsche Vizemeister im Hubschrauber fliegen als Pilot sein Hobby zum Beruf gemacht. Dem Vater ist beides recht. Freilich denkt er auch nicht daran, die Fäden vollends aus der Hand zu geben. Wie man sich das vorstellen muss, wenn einer wie er, bald »nur noch Vorsitzter« der Gesellschafterversammlung, dem Nachfolger »beratend zur Seite steht«? In die neue Rolle müsse er sich erst hineinfinden, räumt der oberfränkische Unternehmer ein: »Es geht darum, mit meinem Nachfolger eng zusammenzuarbeiten, ohne ihm die nötigen Freiräume zu nehmen.«

2005

Jedenfalls sei sein Abschied aus dem operativen Geschäft nicht etwa der Beginn der Trennung von Kapital und Management, sondern deren Vollendung. »Ich habe mir auch früher keine Inhaber-Privilegien gegönnt«, berichtet Stoschek, der größten Wert auf die Feststellung legt, dass unter seiner Ägide stets 90 Prozent der Gewinne in der Firma blieben. Mindestens. Und: »Jürgen Otto konnte deshalb die Bedingungen meines Vertrags als Vorsitzender der Geschäftsführung eins zu eins übernehmen.«

In dem Zusammenhang verweist er auch gerne auf den dreiköpfigen Beirat, der für Gesellschafter oder sonstige Familienmitglieder wohlweislich tabu ist. Bei Meinungsverschiedenheiten unter den Anteilseignern trafe dieses Gremium den verbindlichen Stichtscheid, was in mehr als 30 Jahren aber noch kein einziges Mal zum Tragen kam. Mit Blick auf die neue Konstellation erhält er den Rat, nun doch selbst in den Beirat einzutreten. Doch Stoschek bleibt konsequent, denkt nicht daran, die bewährte Trennung von Beirat und Kapital/Familie anzutasten.

Rückblende. Der 1947 geborene einzige männliche Enkel von Firmengründer Max Brose will nach dem Abitur weg aus Coburg, interessiert sich für den Beruf als Industrie-Fotograf oder Tonmeister. Auf Wunsch des Firmengründers beginnt er bei Brose eine Kaufmannslehre, muss kurz darauf aber zum Bund. Dann im April 1968 die Wende: Im Alter von 84 stirbt der Großvater, mit dem Stoschek bis dato mehr familiären als geschäftlichen Kontakt pflegte. Wenige Stunden vor dem Tod eröffnet er seinem Enkel, dass er ihm sein Lebenswerk anvertraue. Michael ist tief bewegt, lässt sich in die Pflicht nehmen, entscheidet sich aber, die Ausbildung außerhalb des eigenen Unternehmens fortzusetzen.

Nun ist Eile geboten, denn Stoscheks Vater, von Beruf Generalmusikdirektor, kommt als Interimschef nicht in Frage, die Mutter ist Theaterschauspielerin. Und die kinderlose Tante Gisela Brose hat sich zwar bereit erklärt, die Geschäfte zu übernehmen, dies aber nicht länger als bis zu ihrem 60. Geburtstag. Zweieinhalb Jahre hat der Neffe also Zeit sich auf die neue Aufgabe vorzubereiten. Zuwenig für ein Studium, aber genug für die »Stammhauslehre« bei Siemens, eine damals legendäre Kombination aus betrieblicher Ausbildung und Vorlesungen auf Hochschulniveau.

Michael schließt als bester Deutscher seines Jahrgangs ab und hängt noch ein halbes Jahr als Assistent des Werkleiters dran. »Ich habe damals alles, was irgendwie mit Organisation zu tun hatte, aufgesogen wie ein Schwamm«, erinnert sich Stoschek, damals die in Kürze folgende Führung der eigenen Firma vor Augen. Am 1. Oktober 1971 übernimmt der 23-Jährige die operative Verantwortung für eine 1.000-Mann-Firma mit 50 Millionen Mark Umsatz. Skeptisch beäugt von der alten Garde der Coburger Unternehmerfamilien. Und davon getrieben, eben jenen Altvorderen zu beweisen, dass er das Vertrauen seines Großvaters verdient hatte, nicht nur ein Notbehelf war.

2005

Das parallel begonnene Kaufmannsstudium an der Uni Nürnberg-Erlangen treibt er ohne jegliche Vorlesung bis ins Vordiplom (»keine Klausur schlechter als 3,0«), scheitert dort aber (nur) am Fach Mathematik. Ab sofort widmet er sich ganz der Firma. Träumt aber nicht etwa von Marktführerschaft und Umsatzmilliarden. Sondern macht sich schlicht daran, seine Firma Stück für Stück ein bisschen mehr zu perfektionieren. Motto: Wenn irgendwer was besser macht als wir, machen wir Mist.

Mehr als drei Jahrzehnte später arbeiten 8.600 Menschen für Brose. Mit rund 40 Standorten ist das Unternehmen in 16 Ländern vertreten. Bilanz im Hochlohn-Standort Deutschland: plus 700 Jobs in den letzten fünf Jahren. In jedem vierten weltweit produzierten Auto steckt mindestens ein Brose-Erzeugnis. In Serie sammelt das Coburger Unternehmen nationale wie internationale Auszeichnungen als vorbildlicher Zulieferer oder Arbeitgeber. Und all dies gegen die scheinbare Übermacht der ganz Großen. »Von den zwölf größten Autozulieferern der Welt sind acht unsere direkten Wettbewerber« sinniert von Platz 50 aus der Brose-Chef, mit einer Mischung aus Stolz und Respekt. Viel Feind, viel Ehr? Dass Stoschek gerade in der Konstellation zu Hochform auflaufen kann, hat er auch außerhalb der Firma hinlänglich bewiesen.

Immer aus allem das Beste machen, mit den theoretisch schlechteren Voraussetzungen ein fast unerreichbares Ziel ansteuern. Zum Beispiel beim Springreiten, wo er es in den 90er Jahren bis zum Bayerischen Meister brachte, da hat er als Amateur manchen Profi aus dem Feld geschlagen. Oder als Rallye-Fahrer bei den historischen Sportwagen bis Baujahr 1975, wo er in der aktuellen EM-Wertung mit seinem Porsche 911 Platz drei belegt. Im Sport hat er gelernt, mit Entbehrungen umzugehen, im – vergänglichen – Erfolg bescheiden zu bleiben. Das hat ihm viel mehr gebracht als »Small-Talk mit smarten Managern von Business-Schools«.

Auch für den internen Wettbewerb, sein weiteres Leitmotiv, sucht er sich ein Vorbild in der Welt des Spitzensports. »Je besser die Leute auf der Ersatzbank, desto mehr strengen sich die Stammspieler an«, meint Stoschek mit Blick auf Bayern München. Auf Brose übertragen bedeutet dies: Jeder neue Auftrag wird konzernweit ausgeschrieben. Den Zuschlag erhält das Werk mit dem besten Angebot.

Vor Ort müssen sich dann Werkleiter und Betriebsräte überlegen, was man gemeinsam anstellen kann, um den Zuschlag zu bekommen. Die Konsequenz sind lauter Bündnisse für Arbeit, nicht um eine Krise zu bewältigen, sondern um diese gar nicht erst eintreten zu lassen.

Der mündige Mitarbeiter als Unternehmer in eigener Sache, der sich umso mehr für die Firma einsetzt, je mehr er persönlich davon diesem profitiert – um diese Denke zu fördern, hat Stoschek zum Beispiel für Entwicklung und Verwaltung die »Neue Brose Arbeitswelt« kreiert: Modernste Architektur und Kommunikationstechnik, keine festen Büroarbeitsplätze, -einsatzzeiten und bezahlte Überstunden mehr, dafür kostenlose Fitnessstudios für die Belegschaft, erstklassiges Mittagessen zu moderaten Preisen. Um bei Verhandlungen zur Reduzierung der Arbeitskosten ein Zeichen zu setzen, verzichtet die gesamte Führungscrew bis hinauf zum Inhaber auf zehn Prozent des Gehalts. Die Beschäftigten haben verstanden, arbeiten im Schnitt 8,5 Prozent mehr als noch 2001. Fluktuation und Krankenstand sind deutlich gefallen.

2005

Wer so konsequent seinen Weg geht, der eckt bisweilen an (»Konsens ist nicht meine erste Priorität«), und dies nicht etwa nur bei den örtlichen IG-Metall-Funktionären. Als überaus unbequem erweist er sich beispielsweise den Coburger Stadtvätern gegenüber. Ihnen bescheinigt er zu wenig Engagement sowie mangelnde Führung und Dienstleistungsmentalität. Schon wabert die Sorge durchs Rathaus, dass sich der durchsetzungsstarke Unternehmer demnächst mit der ihm eigenen Konsequenz in die Kommunalpolitik stürzen könnte.

Doch diese Befürchtung ist unbegründet. Michael Stoschek freut sich darauf, endlich etwas mehr Zeit für die Familie zu haben. Schließlich steht für ihn außer

Frage, dass er seinen Erfolg »mindestens zur Hälfte« auch seiner Frau Gabi verdankt. Außerdem hat er noch ganz andere Pläne: »Ich möchte im nächsten Jahr Europameister im historischen Rallye-Sport werden.«



Ehrung des Preisträgers am 08.11.2005 auf Schloss Bensberg, Dr. Klaus Schweinsberg, Michael Stoschek, Prof. Dr. Peter May, Maria-Elisabeth Schaeffler (v.l.n.r.).

7.15 Die Preisträgerin Maria-Elisabeth Schaeffler

2004

Die sanfte Patriarchin von Carsten Prudent

Integration mit der Brechstange sei nicht erkennbar, die vorgegebene Linie behutsam. »Die Stärken und Kulturen beider Unternehmen sollen erhalten werden«, heißt es weiter in dem Kommentar zur Eingliederung von FAG-Kugelfischer in die INA-Schaeffler-Gruppe.

Die Positivbilanz stammt nicht etwa aus der Mitarbeiterzeitschrift der neuen Mutter – sondern von der IG-Metall. Tatsächlich hat sich unter dem Dach der Herzogenauracher Familienholding ein Wälzlager-Multi mit 5,5 Milliarden Euro Umsatz formiert, Tendenz: steigend. Von Zerschlagung keine Rede. Kunden- und Produktportfolio beider Anbieter ergänzen sich hervorragend, bestätigen Branchenkenner. Und: Nicht FAG sei seinerzeit in schlechter Verfassung gewesen, sondern nur die Aktie. »Ein nicht stabiles Unternehmen hätten wir auch nicht gekauft«, sagt Maria-Elisabeth Schaeffler, die den Aktionären das 1,69fache des Börsenkurses gezahlt hat.



Die Familienunternehmerin des Jahres
2004: Maria-Elisabeth Schaeffler

Die Konzernchefin, Jahrgang 1941, ist die Unternehmerpersönlichkeit hinter dem spektakulären Deal. Nach dem Tod des Ehemanns im Jahr 1996 übernimmt Frau Schaeffler die Firma. Installiert zunächst einen Beirat mit erfahrenen Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, »die ich auch Sonntagnachmittag anrufen kann«. Engagiert 1998 den jungen ITT-Manager Jürgen Geißinger als Vorsitzenden der Geschäftsleitung. Ein Jahr später holt INA die zweite Hälfte der 50-Prozent-Tochter Luk in den Konzern, deren Kupplungsteile heute in jedem vierten weltweit gebauten Auto unterwegs sind. 2001 schließlich der Deal mit Kugelfischer, dessen Sinnhaftigkeit nach anfänglichem Misstrauen niemand mehr ernstlich bestreitet. »Frau Schaeffler hat das Lebenswerk ihres Mannes kraftvoll und umsichtig ausgebaut, die Produktpalette sinnvoll ergänzt und INA-Schaefflers Position auf dem Weltmarkt verbessert«, würdigt Professor Peter May die soeben von seiner INTES-Akademie und impulse gekürte Familienunternehmerin des Jahres 2004.

Rückblende ins Jahr 1963. Die gebürtige Pragerin ist in Wien aufgewachsen und studiert dort Medizin. Sie trifft den Fabrikanten Georg Schaeffler, der mit Bruder Wilhelm ein ansehnliches Nadellager-Imperium aufgebaut hatte, und folgt ihm nach Herzogenaurach. Sie will zunächst in Erlangen ihr Medizinstudium fortsetzen, sattelt dann aber um auf Betriebswirtschaft. Für Georg Schaeffler dreht sich indes alles um die Firma, sieben Tage die Woche. Im Betrieb lernt man mehr als an jeder Uni, lautete die Devise des promovierten Diplom-Ingenieurs. Daher endet Maria-Elisabeths Ausflug in die Wirtschaftsfakultät, ehe er richtig beginnt.

2004

Stattdessen nimmt die junge Ehefrau an Sitzungen der Geschäftsleitung teil, ist auf Betriebsversammlungen präsent, begleitet ihren Mann auf Tagungen. »Ich habe bei ihm 33 Jahre lang eine hervorragende Ausbildung erleben dürfen«, wird die Vizepräsidentin der IHK Nürnberg für Mittelfranken später zu Protokoll geben.

Welch enorme Verantwortung auf sie zukommen würde, zeichnet sich aber erst ab, als der 24 Jahre ältere Ehemann schwer erkrankt. Sohn Georg ist inzwischen als erfolgreicher Anwalt in Dallas tätig. Also übernimmt seine Mutter das Unternehmen, die sich selbst als »sehr emotionalen Menschen« bezeichnet. Doch mit Hilfe der zu Rate gezogenen Experten lassen sich die Probleme nach und nach abarbeiten, »als würde man bei einem Tabernakelschrank ein Fach nach dem anderen aufziehen«. Zu den Mutmachern der ersten Stunde zählt José Ignacio López. Der erscheint zu Georg Schaefflers Beerdigung, gibt Maria-Elisabeth Schaeffler später im Rahmen einer Betriebsbesichtigung in Brasilien einen Großauftrag mit.

Drei Jahre später, auf einer Betriebsversammlung: Der Vertreter der IG-Metall zollt ihr ein »Kompliment« dafür, wie sie die schwierige Phase nach dem Tod ihres Mannes gemeistert habe. Gerne erzählt sie die Story von einem Besuch von Ministerpräsident Edmund Stoiber bei Kugelfischer, als ein älterer Mitarbeiter sie beiseite nimmt. Sein Ausspruch: »Mädchen, das wird schon.« Die neue Konzernchefin, die privat am liebsten ihren Audi A3 steuert, ist täglich in der Firma oder für die Firma unterwegs. Trifft sich turnusmäßig einmal pro Woche mit ihrem Top-Manager Jürgen Geißinger, der in der Branche größten Respekt genießt. Dazu kommt laufender Telefonkontakt und alle zwei Wochen ein gemeinsames Abendessen, um über anstehende Probleme zu diskutieren. Das Verhältnis zum Vorsitzenden der Holding-Geschäftsleitung beschreibt sie als »engen persönlichen Draht« und »professionelle Symbiose«.

Die Familie stehe »in absoluter Verantwortung für das Wohl der Firma«, sie selbst sei »regelrecht besessen von dem Gedanken, die INA-Holding Schaeffler KG in die Zukunft zu führen«. Und das bedeute vor allem Wachstum, wie zum Beispiel durch die Akquisition von Kugelfischer vor drei Jahren. Bisweilen sind leider auch Entscheidungen durchzustehen, die erst einmal Arbeitsplätze kosten können, wo man »notgedrungen Herz und Seele ausschalten muss«. Im Gegensatz dazu übernimmt sie aber die Kosten für die Suche nach einem Knochenmarkspender für einen leukämiekranken Mitarbeiter. Um die Arbeitsplätze in Deutschland wettbewerbsfähig zu halten, setzt man bei Schaeffler auf individuelle Vereinbarungen in den Werken. Je nach Lage vor Ort mal 40 Stunden ohne Lohnausgleich, mal weniger Arbeit für weniger Geld, verbunden mit langfristigen Beschäftigungszusagen. Übertarifliches kommt auf den Prüfstand. Es ist nicht zu verhindern, dass die Gewerkschaft Sturm läuft. Gleichzeitig stimmen aber, wie gerade im INA-Werk Lahr, 99 Prozent der Mitarbeiter spontan für die vom Unternehmen vorgeschlagenen Lösungen.

Aktuell ringt der FAG-Vorstand mit dem Betriebsrat um den Erhalt von Arbeitsplätzen in Schweinfurt und Eltmann. In hohem Maße werden hier normierte Standardprodukte gefertigt, die sich im Ausland deutlich billiger herstellen lassen. Von einem Investitionsrückstand ist auch die Rede, aus alten Börsenzeiten, als die Firma

2004

noch mit Quartalsberichten glänzen wollte. Aber auch von beachtlichen Investitionszusagen in die Zukunftsfähigkeit der hiesigen Arbeitsplätze. Wenn alle mitziehen, werde die Gruppe im nächsten Jahr nicht weniger Menschen in Deutschland beschäftigen als heute, »wünscht und erwartet« die Konzernchefin.

Derweil hat auch die Presse begonnen, sich für die elegante Unternehmerin zu interessieren. Doch Maria-Elisabeth Schaeffler bleibt zunächst auf Distanz, Devise: Hauptsache, die Kunden wissen um die Bedeutung unseres Unternehmens. Allerdings muss sie bald feststellen, dass Journalisten trotzdem schreiben. Als seinerzeit die Spekulationen zu ihren Plänen mit Kugelfischer immer abenteuerlicher werden, entschließt sie sich, in die Öffentlichkeit zu treten. Über das Etikett »Die listige Witwe« kann sich die Opernfreundin, die ihre beiden Hunde Fidelio und Tosca getauft hat, herzlich amüsieren. Mit dem Attribut »Deutschlands unbekannteste Milliardärin« kann sie dagegen wenig anfangen: »Manche Leute teilen den Umsatz durch zwei und meinen dann, diese Summe hätte der Unternehmer im Portemonnaie.«

In Rage gerät sie noch heute bei dem Gedanken an einen drei Jahre alten Artikel in einem angesehenen Wirtschaftsmagazin. Von der »lebenslustigen Blondine« war die Rede, die sich in der »Rolle der Frühstücksdirektorin gefällt« und »im Golfclub Hof hält« (»Eine solche Frau hätte mein Mann nie geheiratet.«). Dem Artikel war eine Interview-Anfrage vorausgegangen, die sie abgelehnt hatte.

Über die Gewinne des Konzerns redet sie allerdings bis heute nicht. Lediglich das Zugeständnis, »dass die Gruppe niemals wirkliche Verluste geschrieben hat«, lässt sie sich entlocken. Wie es bei INA-Schaeffler weitergeht? »Wir bleiben auf Wachstumskurs«, verspricht die Inhaberin. Und der Generationswechsel? Sie werde ihren Sohn zu nichts drängen, bekräftigt sie immer wieder. Aber: »Die leise Hoffnung, dass er vielleicht doch eines Tages zurück kommt, gebe ich nicht auf.«



Ehrung der Preisträgerin am 03.11.2004 in Schloss Bensberg, Dr. Klaus Schweinsberg, Maria-Elisabeth Schaeffler, Prof. Dr. Peter May (v.l.n.r.)

