

# Erfolgreich mit den Großen des Managements

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Hellmut Wempe streicht behutsam über die glatte Oberfläche. Sein Stolz scheint bis in die Fingerspitzen zu reichen, als er vorsichtig den Deckel öffnet. Der schwarz lackierte Kasten ist quadratisch und hat etwa die Maße einer Zigarrenkiste, innen drin tickt es leise. Eine Schiffsuhr – echte Wertarbeit, in fein poliertes Holz gebettet. Ihre Zahnrädchen rotieren präzise und messen die Zeit auf Stunde und Minute exakt, ohne jede Abweichung.

Der Zeitmesser ist nicht größer als eine Untertasse, aber er erzählt fast die ganze Geschichte von Wempes Unternehmen: So eine Schiffsuhr muss langlebig sein, robust und zuverlässig, ihre Arbeit darf sich durch das Auf und Ab nicht beirren lassen. Denn die Seefahrer brauchen die Zeit immer ganz genau, nur damit können sie bestimmen, wo sie sich gerade befinden in der Weite der Weltmeere. Schiffe sollen sich nicht verirren.

Die Schiffschronometer sind so etwas wie die Seele der Firma Gerhard D. Wempe. Sie verkörpern die unternehmerische Leistung des Vaters von Hellmut Wempe: Der Senior hatte die Hamburger Chronometerwerke 1938 gekauft, seither gehören sie einfach dazu. Dass Schiffe heute ihren Weg längst ohne die 12.500 Euro teuren Geräte finden, spielt dabei keine Rolle. Das Geschäft mit den kostbaren Uhren lebt weiter, es läuft sogar viel besser, als das vor 70 Jahren vorstellbar gewesen wäre.

Mit Liebe, Leidenschaft und Hartnäckigkeit hat dieses Geschäft seinen Weg in die Jetzt-Zeit geschafft. Die Schiffschronometer, die heute, streng genommen, keiner mehr braucht, sind ein Geschäft, weil ein Unternehmer daran glaubt. Er hatte eine Idee, deren Strahlkraft bis heute andauert.

Auch die Firma Wempe hat etwas von den Schiffschronometern, die heute wie vor 100 Jahren in Hamburg hergestellt werden. Sie läuft stabil, trotz manchen Widrigkeiten, zeigt sich zuverlässig. Das Unternehmen hat schon zweimal eine Jahrhundertwende erlebt, hat Auf- und Abschwünge durchgemacht, ohne dass dies seine Lebenskraft bislang ernsthaft gefähr-

det hätte. In manchen Jahren wächst das Geschäft um über 10 Prozent, auch wenn die Konkurrenz Klage über eine Flaute führt.

Was ist die Kraftquelle dieses stetigen, lang andauernden Erfolgs, auf den Hellmut Wempe so stolz ist? Es gibt Unternehmen, die scheinbar spielend 100, 200 oder noch mehr Jahre Lebensdauer erreichen. Welches Rätsel hält diese Organismen so überaus lange am Leben, was genau steckt dahinter, dass ein 125-Jahre-Unternehmen heute jugendlicher, vitaler, erfolgreicher und der Zukunft zugewandter erscheint als mancher viel größere Konzern?

Die Frage ist durchaus berechtigt. Sehen wir uns nur den Lebenszyklus einer durchschnittlichen Firma an. Ein Unternehmen hat zu seiner Geburtsstunde eine äußerst schlechte Prognose. Von 100 neu gegründeten Betrieben sind nach fünf Jahren bereits 70 wieder verschwunden. Sie sind noch nicht einmal eine Episode im kurzlebigen Takt der Märkte, sie sind so schnell vergessen, wie sie gekommen sind.

Selbst Konzerne verschwinden, manchmal sogar recht schnell. Ein Traditionsname wie Mannesmann stand einst für erfolgreiche Produkte, er war Teil des deutschen Wirtschaftswunders. Aber es brauchte nur ein paar Monate, bis die ganze Geschichte des einst so stolzen Unternehmens ausgelöscht war. Mannesmann wurde verkauft, zerlegt, seine Existenz beendet. Name, Marke, Produkte – alles weg.

Auch Namen wie AEG, Telefunken oder Hoesch stehen für Unternehmen, die heute nur noch Fußnoten in der Geschichte des Geschäftslebens sind. Viele von ihnen waren noch nicht am Markt, als Wempe schon im Geschäft war, und sind schon wieder verschwunden, als bei Wempe gerade eine neue Generation die Führung übernimmt. Von den zehn größten Unternehmen des Jahres 1960 sind heute alle entweder ganz von der Bildfläche verschwunden oder aber sie haben bis zur Unkenntlichkeit an Bedeutung verloren.<sup>1</sup> Ganze drei Betriebe aus dieser Liste existieren heute noch.

Ein sehr kurzes Leben scheint für viele Firmen normal zu sein, bis hin zu regelrechten Eintagsfliegen – denken Sie an die zahlreichen Internet-Unternehmen wie Boo.com, Yopass oder Webvan, deren Lebenszeit sich in Monaten bemaß.

Die Inhaber der Bäckerei Pesch in meiner Heimatstadt wissen von all dem wahrscheinlich wenig. »Seit 1893« steht in stolzen Lettern auf dem Firmenschild. Das Domizil ist ein unscheinbares Haus aus dem vorletzten Jahrhundert. Wahrscheinlich war die Bäckerei die ganze Zeit dort, wo

schon seit über 100 Jahren Brot und Brötchen über die Theke gehen. Das Haus, der Laden und die Familie gehören zu den Konstanten des kleinen Stadtteils. Der Betrieb dürfte sich inzwischen in der fünften Generation in Familienhand befinden. Er hat den Gründern, ihren Kindern, Enkeln, Ur-enkeln und deren Nachkommen eine Existenz gegeben und sich gleichzeitig als überlebensfähig erwiesen, auch als die Umstände gar nicht danach aussahen, weil gerade Wirtschaftskrise, Inflation oder politisch schwierige Zeiten herrschten. Dieser kleine Organismus war offensichtlich so anpassungsfähig, dass er Kaiserzeit, Revolution, Weimarer Republik, Diktatur, Wirtschaftswunder und jeden Strukturwandel danach überleben konnte.

Wie man einen Betrieb so lange erfolgreich führt und alle Bedrohungen umgeht, steht in keinem Strategiebuch. Viele Managementratgeber befassen sich bestenfalls mit dem Zeitraum der kommenden fünf Jahre, dann sind sie veraltet. Die Bäcker aus der Familie Pesch haben wahrscheinlich nie eines der zahllosen Erfolgs- und Strategiebücher gelesen – und hatten dennoch Erfolg.

Mit der richtigen Anwendung bewährten Managementwissens allein sind langlebige Unternehmenserfolge wie die Firmen Gerhard D. Wempe oder Pesch also nicht zu erklären. Es muss mehr dazugehören, als am Ende jedes Monats mehr Geld eingenommen als ausgegeben zu haben, um Unternehmen zu schaffen, die gleichzeitig jugendlich und erneuerungsfähig, qua Alter aber längst Methusalems sind.

In der Umgebung der Bäckerei Pesch wechseln spätestens alle fünf Jahre die Firmenschilder. Filialbetriebe kommen und gehen, es gibt kaum einen, der länger als ein oder zwei Jahrzehnte überdauert hätte. Zwar wirken hier auch tüchtige Manager und Geschäftsführer – aber der Typ Pesch und Wempe hat offensichtlich eine andere Genetik, die ihn immun gegen gewisse Krankheiten des Wirtschaftslebens macht, die andere Unternehmen immer wieder zum Scheitern bringen. Streng ökonomische Kriterien scheinen dabei nur teilweise den Ausschlag zu geben.

## Der Inhaber schafft den Vorsprung im Wettbewerb

Der Grund für Solidität und Langlebigkeit ist außerhalb des streng Wirtschaftlichen zu suchen. Nehmen wir die Hotelbranche, Sie kennen wahr-

scheinlich gute und weniger gute Hotels. Wenn ich in ein Hotel komme, kann ich auf Anhieb sagen, ob es sich um einen inhabergeführten Betrieb handelt. Denn diese Häuser haben oft ein gewisses Etwas. Wo Vater, Mutter, Tochter und Sohn gemeinsam wirken, oder auch die Großmutter manchmal noch eine umgeschlagene Tischdecke zurechtupft, herrscht eine Kultur, die nicht imitierbar ist. Sie ist einmalig, weil sie durch den Charakter der Inhaber geprägt ist, deren Familie den Betrieb mitunter seit mehreren Generationen prägt. Meiner Erfahrung nach ist ein gut geführtes Hotel in der Hand einer Familie besser als jedes Kettenhotel.

Die filialisierten Großhotels verfügen zwar in der Regel über genügend Geld, um sich die neueste Architektur und die beste Technik zu leisten. Sie können investieren und das Mobiliar der Zimmer ersetzen, sobald sich die ersten Kratzer zeigen. Aber Hand aufs Herz: Was bestimmt darüber, dass wir uns in einem Hotel wohlfühlen? Klaus Kobjoll, der sein Landhotel Schindlerhof gemeinsam mit seiner Tochter führt, meint: »Wir müssen es schaffen, dem Gast eine heimliche Berührung zu geben.« Diesen Geist lebt die Familie – und sie hat ihn auf jeden der Mitarbeiter übertragen. Die Hardware des Schindlerhofs unterscheidet sich kaum von anderen guten Hotels, auch Filialbetrieben. Aber in den Details und vor allem in der Software, dem Geist und Stil des Hauses, ist der Betrieb jedem Kettenhotel überlegen.

Ein Inhaber-Unternehmen scheint also zwei Dinge zu beherrschen: Es stattet die Organisation mit einer schwer kopierbaren, aber erfolgsträchtigen Überlebensenergie aus. Überdies gelingt es ihm, das Leben der Firma von der Lebensspanne eines Menschen abzukoppeln. Die von der Familie geführten Unternehmen scheinen einen Ritus entwickelt zu haben, der es erlaubt, den Traum vom beständigen Lebenswerk zu realisieren. Sie existieren auch dann noch weiter, wenn eine einzelne Führungsperson längst im Ruhestand ist oder schon zu den Urahren gehört.

### **Manche Unternehmer sind länger erfolgreich als jeder Börsenkonzern**

Im Durchschnitt werden Firmen in Deutschland nur 18 Jahre alt. Bei erfolgreichen Familienunternehmen ist das ganz anders. Sie scheinen den

Schlüssel zur Langlebigkeit gefunden zu haben. Gut geführt kann dieser Typ nicht nur der Familie ein Leben lang eine Existenz sichern, sondern auch den Generationen danach.

Wilfried Neuhaus-Galladé gehört dieser Gattung an. Er ist Inhaber und Geschäftsführer der Firma J. D. Neuhaus in Witten-Heven. Oberflächlich gesehen ist ihr Geschäft die Herstellung von Druckluft-Hebezeugen. Aus dem Westfälischen werden Kunden in 90 Ländern der Welt bedient. Gleichzeitig ist hier aber auch eine lange Geschichte zu Hause – sie begann im Jahr 1745. Die Firma wurde seither von Generation zu Generation weitergegeben. Der heutige Inhaber ist ein Nachkomme des Gründers in siebter Generation!

Auch andere Beispiele zeugen von außergewöhnlicher Langlebigkeit. Faber-Castell, das Bleistift-Unternehmen, ist 1761 gegründet worden und wird seither in Familienhand geführt. Die Porzellanfabrik *Villeroy & Boch* gibt es seit 1748, noch immer steht ein Nachkomme des Gründers an der Spitze. Wendelin von Boch ist Vorsitzender des Vorstands, weitere Mitglieder der Familie sind im Aufsichtsrat des Mettlacher Unternehmens vertreten. Der Pharmazie-Hersteller Merck wurde im Jahr 1668 gegründet.

Die Galerie der Langlebigen lässt sich fortsetzen. Auf ein Alter von 439 Jahren blickt zum Zeitpunkt die Glasmanufaktur von Poschinger zurück. Geschäftsführer Benedikt Freiherr Poschinger von Frauenau blickt zurück auf eine wechselvolle Geschichte – in den ersten 300 Jahren führte die Glasmanufaktur aus dem Bayerischen Wald eine vagabundische Existenz. Die Ahnen der heutigen Poschingers errichteten ihre Glashütte immer gerade dort, wo es Wald, also reichlich Brennholz, gab. 40, manchmal auch 60 Jahre konnten anschließend an einem Standort Kirchenfenster, Kelche und Trinkgläser hergestellt werden. Als alle Bäume im Umkreis verheizt waren, musste die Glasmanufaktur weiterziehen. Dennoch wirtschaftete die Familie so über drei Jahrhunderte erfolgreich, bis die Eisenbahn kam und die Kohle mitbrachte. Seither ist das Unternehmen sesshaft geworden, sein Kern hat alle Widrigkeiten überlebt, egal ob es Kriege, Konjunkturkrisen oder Kohlemangel waren. Der Inhaber beschäftigt 30 Mitarbeiter, der Geschäftszweck wurde über die Jahrhunderte immer wieder an das angepasst, was gerade marktfähig war und dem Können der von Poschingers entsprach. Inzwischen stellt die Glasmanufaktur keine Biergläser mehr her, wie das noch in den 1930er Jahren der Fall war. Heute sind edle, hochwertige Trinkgläser die Umsatzträger im Sortiment.<sup>2</sup> Außerdem stellt von

Poschinger Gläser für die Medizintechnik, Ersatzteile für Lampen und das sogenannte Goethe-Glas her, das in historischen Häusern in die Fenster eingesetzt wird.

Egal ob die Glasmanufaktur von Poschinger, Faber-Castell, Pesch oder Wempe, viele Inhaber-Unternehmen gehören zu einer Art Erfolgsclub. Wer hier die wesentlichen Dinge richtig macht, hat gute Chancen, dass sein Betrieb von Generation zu Generation weitergegeben werden kann. Im Gegensatz zu den 18 Jahren Lebenszeit der Durchschnittsfirmen sind hier Jahrhunderte die richtige Dimension. Von 100 Unternehmen in Familienhand sind nach dem ersten Generationswechsel immer noch 67 am Markt. Eine Generation später ist immer noch ein gutes Drittel aktiv. Das spricht für eine ausgesprochene Robustheit dieses Organisationstyps. Mit wirtschaftlicher Betrachtung allein ist das nicht zu erklären – wäre die Glasmanufaktur von Poschinger eine börsennotierte Kapitalgesellschaft oder die Tochtergesellschaft eines Großkonzerns, wäre spätestens während der großen Kohlekrise 1929 oder um 1980, als die deutsche Glasindustrie von ausländischen Billigimporten in die Krise gestürzt wurde, das Aus gekommen. Anonyme Eigentümer sind Freunde schneller Entschlüsse. Sie denken bis zum nächsten Jahresabschluss und mobilisieren ihr Kapital; wenn es an einem Ort nicht mehr genügend einbringt, investieren sie es in einem anderen Unternehmen.

Inhaber-Unternehmen ticken nicht so. Sie beziehen ihre Energie aus der nichtwirtschaftlichen Sphäre. Villeroy & Boch hat ein Firmenwappen, das stolz die Jahreszahl 1748 zeigt. Mit der Lebenskraft, dem Zielbewusstsein und dem Durchhaltevermögen einer Familie überrundet ein Inhaber-Unternehmen jede andere Organisation, die diese Energiequelle nicht besitzt.

## Herausforderung Generationswechsel

In regelmäßigen Abständen stellt sich inhabergeführten Unternehmen eine der größten unternehmerischen Herausforderungen: der Übergang von Führung und Eigentum auf eine neue Unternehmergeneration. Jeder Inhaber tritt, wenn er nur lange genug Erfolg hat, an eine schwierige Schwelle: Der Gründer hört auf, sein Nachfolger übernimmt. Bei Helmut Wempe ist dieser Schritt gelungen. Heute führt seine Tochter Kim-Eva die Geschäfte

des Hamburger Uhren- und Schmuckunternehmens. Der Vater hat sich in die Rolle des Aufsichtsrats zurückgezogen und steht nicht mehr im Tagesgeschäft. Längst verkörpert die tätige Inhaberin die Werte des Unternehmens wie ihr Vater: »Stolz«, »Liebe«, »Freundschaft«, diese Worte tönen jedem im Kopf, der sich mit Wempe beschäftigt. »Wer bei uns etwa eine Uhr erwirbt, gönnt sich etwas Besonderes«, sagt Kim-Eva Wempe. Die 1963 geborene Unternehmerin lebt Geist und Stil des Hauses in vierter Generation.

Dass sich ihr Vater aus der aktiven Führung zurückgezogen hat, ist das Ergebnis einer geplanten Übergabe. Der erste Schritt dazu liegt Jahre zurück – er erfolgte nach dem Abitur der Unternehmertochter: Kim-Eva Wempe suchte zunächst Erfahrungen außerhalb des väterlichen Unternehmens. Sie ging in die Schweiz und nach Italien, machte Volontariate in der Schmuck- und Juwelenfabrikation.

Darauf folgte eine weitere Station mit einem neuen Leitgedanken: Ausbildung und Praxis im familieneigenen Betrieb. Die Nachfolgerin schrieb sich an der Hamburger Wirtschaftsakademie für das Fach BWL ein und arbeitete parallel im Uhren- und Schmuckunternehmen. Sie war mit Projekten befasst, wie zum Beispiel die von ihr entwickelte Trauring-Kollektion. »Kunden, die Eheringe erwerben, sind die Kunden von morgen«, beschreibt Wempe ihre damalige Erfahrung.

1987 verdichtete sich die Beziehung zur Firma: Die Juniorin wurde Gesellschafterin der Gerhard D. Wempe KG. In der Folgezeit arbeiteten Vater und Tochter sieben Jahre Seite an Seite. Die Mitinhaberin war für Einkauf, Disposition, Personal und Marketing verantwortlich.

Im Alter von 32 stand für Kim-Eva Wempe ein lange abgesprochener Schritt an: die endgültige Entscheidung über die Nachfolge.<sup>3</sup> Vater Hellmut Wempe hatte diese Schwelle ganz bewusst gelegt. »In diesem Alter hat man genug Reife und Überblick«, sagt die Inhaberin in der Rückschau. Das Unternehmer-Duo wurde sich einig – und so ist es bis heute geblieben.

Was bei der Übergabe geholfen hat: »Die Mitarbeiter wussten jederzeit, woran sie sind«, beschreibt die heutige Wempe-Chefin die offene Kommunikation. Alle waren stets darüber im Bilde, in welcher Phase der Nachfolgeplanung die Juniorin gerade stand. Zudem, sagt die Schmuck-Expertin, sei sie der Mannschaft nicht als die neue Chefin aufs Auge gedrückt worden. Im Gegenteil: »Ich musste mir meinen Kredit bei den Mitarbeitern selbst erarbeiten«, beschreibt sie ihren Einstieg.

In der Zeit des Übergangs hat dem Inhaber-Duo ein Ritus geholfen, stets Verbindung zueinander zu halten. »Wir waren unglaublich viel auf Reisen. Jeder steckte tief in seinem Geschäft«, beschreibt Kim-Eva Wempe, wie das so notwendige Gespräch zwischen Tochter und Vater fast abbriss – bis die beiden ihre Kaffeestunde einführten: Jeden Morgen, wenn beide im Betrieb waren, setzten sie sich erst einmal zum Gespräch zusammen. »Dieser Mechanismus hat uns beim Übergang sehr geholfen«, sagt die Unternehmerin.

Nach dem 125-Jahre-Jubiläum im Jahr 2003 stand der letzte Rollenwechsel an: Vater Wempe, damals 71 Jahre alt, hätte die Firma zwar dank seiner Fitness noch zehn Jahre weiterführen können. Aber die Tochter wollte die Rolle der Nummer zwei hinter sich lassen: »Ich bin jetzt 40 Jahre und brauche nun die letzte Stufe der Übergabe«, so lautete die Botschaft an den Vater. Beide klinkten sich aus dem Tagesgeschäft aus, besprachen die Angelegenheit während einer zweitägigen Paris-Reise und erarbeiteten die heutige Lösung: Kim-Eva Wempe ist die Chefin des operativen Geschäfts, Vater Hellmut ist dem Unternehmen in seiner neuen Rolle weiter verbunden.

## Inhabergeführte Unternehmen sind anders

Dieses und andere Beispiele zeigen zwei weitere wichtige Eigenheiten von Inhaber-Unternehmen:

- Die Übergabe von Generation zu Generation ist ein Schlüsselereignis im Leben der Firma. Fast jeder Unternehmer will seinen Betrieb an die nächste Generation vererben. Vor allen anderen Möglichkeiten sollen die Nachkommen das Werk übernehmen und im Idealfall auch weiterführen. So wünschen sich das fast alle Inhaber, wie eine Befragung von INTES ermittelte: Weiterführung des Betriebs durch die Kinder planen 74 Prozent der Unternehmer, noch weitaus mehr wollen zumindest das Eigentum in Familienhand behalten.
- Die Geschicke des Unternehmens werden in hohem Maße von Faktoren beeinflusst, die nicht aus dem Geschäft kommen. Bei der Übergabe an die nächste Generation wird dies deutlich sichtbar. Der Betrieb mag eine

gute Strategie haben, hervorragende Produkte, eine solide Finanzierung – aber wenn die Übergabe nicht klappt, ist das ein großes Risiko. Zwei Fälle des Scheiterns sind häufig: Der Junior-Chef erweist sich trotz aller Mühen als unfähig, oder Senior und Junior streiten sich und zerrütten ihr persönliches Verhältnis.

## Familie und Unternehmen sind nur selten zu trennen

Eine wichtige Schlussfolgerung: Es reicht nicht, einen guten Manager an der Spitze zu haben, wenn ein Inhaber-Unternehmen erfolgreich sein soll. Denn der durchschnittliche Manager bringt zwar wichtige Qualifikationen mit, um das Geschäft gut zu führen. Aber Gebilde des Typs Wempe oder J. D. Neuhaus haben zusätzliche Dimensionen, die sie von in anonymem Besitz befindlichen Firmen unterscheiden. Bei ihnen taucht die Familie in fast jeder Überlegung mit auf. Wie wichtig das Management der Familie ist, zeigen die traurigen Fälle, bei denen Unternehmer nicht bedacht haben, dass es nicht reicht, über gute Produkte und die richtige Finanzierung zu verfügen.

Ludwig Wünsche etwa hatte sein Geschäft über Jahrzehnte zu einer spektakulären Größe geführt. Die Hamburger Getreide- und Futtermittelhandlung galt als solide und stabil. Auch für die nächste Generation schien gesorgt. In der Familie waren drei Söhne groß geworden, alle dazu auserkoren, dereinst in den Betrieb einzutreten. Aus der Sicht des Vaters schien das Haus bestellt, besser hätten die Voraussetzungen kaum sein können.

Aber es sollte alles ganz anders kommen. Kaum waren die neuen Chefs im Sattel, entwickelte sich ein Kampf zwischen den konkurrierenden Brüdern. Keiner wollte dem anderen die Regentschaft so richtig gönnen. Der willensstarke Kai erzielte einen ersten Sieg, als er seinen Bruder Frank aus der Führung drängte – was nicht schwerfiel, weil dieser als eher zartbesaitet galt. Der Bruderkrieg zwischen dem verbleibenden Geschwisterpaar wurde umso heftiger. Jetzt konnte jeder seine zerstörerische Energie gegen den anderen richten.

In der Folge begann eine wilde Diversifizierung, die Wünsche AG betätigte sich im Geschäft mit Dosenerbsen, stieg zum Jeans-Einzelhändler auf und machte in Immobilien. So richtig Zeit für den Job als Chef hatten die Wünsche freilich nicht. Die Front, an der am heftigsten gekämpft wurde,

war nicht der Markt, sondern die Auseinandersetzung in der Familie. Der Zwist gewann das Muster des biblischen Brudermordes. Kai und Wolf-Jürgen kamen zwar ohne Waffen und Tötlichkeiten aus. Aber der Schaden des einen ist des anderen Gewinn, nach dieser Devise machten sich die Geschwister das Leben schwer. Sie verkehrten über ihre Anwälte miteinander und überzogen sich mit Klageandrohungen.<sup>4</sup> Jede der verfeindeten Parteien scharte ihre Divisionen hinter sich. Aufsichtsrat wie Führungsetage waren Teil der Front, man war entweder auf der Seite von Kai oder auf der von Wolf-Jürgen.

Ein Unternehmen, das ehemals gute Chancen hatte, kann so schnell an den Rand des Zusammenbruchs geraten. Turbulenzen in der Familie überlagern alles. Die streitenden Spitzenmänner arbeiten nur noch am nächsten taktischen Zug, um die Gegenseite in Schach zu halten. Den Markt zu bearbeiten wird zur Nebensache.

Streit mag es in jeder Familie geben. Zwischen Geschwistern mag es manchmal laut werden, Türen knallen, man schmolzt ein paar Tage, die Nachbarn wundern sich. Wenn aber die Firma in diese Gemengelage hineingerät, multiplizieren sich Ausmaß und Härte des Zwists mit jedem Umsatz-Euro und steigender Mitarbeiterzahl. Je größer das Unternehmen, desto folgenreicher die Auseinandersetzung, desto lauter das Getöse im Kampf um Erbe und Macht.

Der Wülsche AG hat das sehr geschadet. Die Gesellschafter mussten Geld nachlegen, um den Betrieb am Leben zu erhalten. Kai siegte nach einer scheinbar unendlichen Zeit über seinen Bruder. Dessen Ausscheiden war für das Unternehmen mit einem hohen Preis verbunden – ihm wurden einige der zusammengekauften Beteiligungen mit auf den Weg gegeben. Erholt hatte sich die Hamburger Firma auch Jahre später noch nicht von diesem kräftezehrenden Kampf. Noch heute sprechen Mitarbeiter, die dabei waren, von »Dallas in Hamburg«.

Unternehmerfamilien sind nicht per se besser oder schlechter als andere Familien. Kleinigkeiten legen oft den Keim für Hass, Feindschaft, Missgunst und Eifersucht. Nur: Weil mit diesen Familien so viel verknüpft ist, das Schicksal des Betriebs, die Existenz der Familie für diese und die kommenden Generationen, die Arbeitsplätze der Mitarbeiter, sollte die Agenda klar sein. Eine Familie braucht Management. Die Führung des Systems Familie muss ebenso professionell angegangen werden wie die des eigentlichen Geschäfts. Die desaströsen Folgen des Nichtbefassens mit diesem

Thema zeigen, dass die Arbeit auf diesem Feld keine Option ist, sondern ein Muss. Wer nachhaltigen Erfolg haben will und an den Erhalt von Lebenswerk und Einigkeit in der Familie interessiert ist, hat gar keine andere Wahl, als sich mit dem Management der Familie zu befassen. Vermiedener Streit heute ist gesicherter Unternehmenswert von morgen.

Schließlich birgt dieses Thema auch eine große Chance: Wer es richtig angeht, ebnet der Familie den Weg zum dauerhaften Kraftquell für die Firma. Gut geführt überdauern Inhaber-Unternehmen Generationen – und reihen sich ein in den Erfolgsclub, dem heute Boehringer, Haniel, Heraeus, Wempe, Faber-Castell und andere angehören.

### **In der Firma fokussiert – im Vermögen diversifiziert**

Noch etwas anderes will beachtet sein. Erfolgreiche Inhaber- und Familienunternehmen handeln nach einem einfachen Prinzip. In ihren unternehmerischen Aktivitäten sind sie streng fokussiert, sobald es aber um das Unternehmervermögen geht, streuen sie ihre Risiken und handeln nach dem Grundsatz: »Nicht alle Eier in einen Korb.«

Die Geschichte von Horst Brandstätter bestätigt dieses Muster.<sup>5</sup> Der Unternehmer, Inhaber in dritter Generation, steht für den Erfolg von Playmobil. Die Plastikmännchen haben längst die Kinderherzen in der ganzen Welt erobert. Welche Eltern kennen sie nicht als Geburtstags- und Weihnachtsgeschenk, die 7 Zentimeter großen Feuerwehrmänner, Ritter, Piloten, Bauarbeiter, Tankwarte, Polizisten und Tierpfleger aus buntem Kunststoff? Die Geobra Brandstätter GmbH stellt im Dreischichtbetrieb Tag für Tag vier Millionen Einzelteile her, die aus Dietenhofen im Landkreis Ansbach in alle Welt verschickt werden. Der Alleininhaber Horst Brandstätter freut sich über kontinuierliches Wachstum in einem schrumpfenden Markt – im Jahr 2004 erwirtschaftete er einen auf 359 Mio. Euro gestiegenen Umsatz. Interessant dabei ist: Playmobil ist von seinem Konzept her ein Einproduktunternehmen. Die Grundbestandteile der Spielfiguren sind immer gleich, mit Zusatzteilen und -farben wird eine scheinbar unendlich große Zahl von Varianten geschaffen. Dazu bietet Geobra auch Ritterburgen, Piratenschiffe und andere Spielzeuge an, mit denen die Playmobil-Männchen in Szene gesetzt werden können. Aber mit seinem Sorti-

ment ist das fränkische Unternehmen extrem fokussiert, die Produktion ist hoch automatisiert, der Spielzeughersteller hat sich seinen eigenen Markt geschaffen und sich hier als Spezialist etabliert.

Ohne diese extreme Fokussierung wäre der Erfolg von Geobra nicht möglich gewesen. In den Generationen davor ergab sich noch ein ganz anderes Bild. Andreas Brandstätter, der Urgroßvater des heutigen Inhabers, gründete das Unternehmen im Jahr 1876. Sein Geschäft waren Schattullenbeschläge und Schlösser. Der Betrieb war, gemessen an den heutigen Verhältnissen, recht klein. Der Nachkomme des Gründers produzierte ein Sortiment an Blechspielzeugen – Spardosen, Telefone und Kassen für das Kaufladenspiel. Aber erst mit der Konzentration auf den alleinigen Werkstoff Kunststoff und der 1974 erfolgten Lancierung der Spielfiguren unter der damals neuen Marke Playmobil begann der Aufstieg zu einem der dominierenden Unternehmen auf dem Spielzeugmarkt.

Auch hier zeigt das Vorgehen: Der Erfolg liegt in der strategischen Beschränkung. Das Unternehmen Geobra wurde zum Champion, weil es sich auf eine Disziplin reduzierte – wie ein Spitzensportler, der nur eine einzige Sportart ausübt und darin Weltmeister wird. Dieses Vorgehen hat einen wichtigen Grund. Die Vorgabe, dass das Unternehmen im Besitz der Familie bleiben soll, hat Folgen für die Finanzierung. Wer im Extremfall 100 Prozent des Kapitals in Familienbesitz belassen will, lässt nur eine begrenzte Zahl von Optionen bei der Außenfinanzierung zu. Die Hereinnahme externer Gesellschafter ist nicht möglich, ebenso die Aufnahme von Venture Capital oder, bei größeren Unternehmen, der Gang an die Börse. Dennoch ist Fokussierung nicht alles.

Bleiben wir bei Horst Brandstätter. Der Playmobil-König hat ab 2002 ein zweites Unternehmen gegründet. Dieses ist vollkommen unabhängig von seiner erfolgreichen Spielzeugfabrik. Es gibt keine personellen Verflechtungen, die Kundenkreise haben keine Gemeinsamkeiten. Lechuza heißt das neue Produkt, das Pflanzenfreunde mögen: Brandstätter hat eine Produktion von Kunststoff-Pflanzbehältern mit eingebautem Bewässerungssystem aufgebaut. Dieses junge Unternehmen erreichte 2004 bereits einen Umsatz von 7,5 Mio. Euro, die Nachfrage ist so groß, dass die Mitarbeiter mit Produktion und Lieferung kaum nachkommen.

Auch andere Unternehmer verfahren nach diesem Muster. In ihrem jeweiligen Geschäft sind sie fokussiert, aber der Inhaber diversifiziert seine Engagements.

Der Glasmanufaktur von Poschinger hat dieses Vorgehen das Überleben gesichert, als krisenhafte Zeiten zu durchstehen waren. Die Poschingers besitzen heute den größten Forstbetrieb in Niederbayern. Sie haben damit ein vom Glasgeschäft unabhängiges Vermögen. Dieses erlangte besondere Bedeutung, als die Glasmanufaktur neu aufgestellt werden musste: Die Einnahmen aus dem Forstbetrieb ermöglichten die Neuausrichtung.

Auch die Familie Brenninkmeyer macht vor, wie man mit den Themen Fokussierung und Vermögensdiversifikation umgeht. Die Kernaktivität ist fokussiert, der Familienclan betreibt in aller Welt C&A-Bekleidungshäuser. Ausflüge in branchenfremde Geschäfte, etwa das Angebot von Fast Food und Lebensmitteln in den Kleiderkaufhäusern, einst Hoffnungsträger, wurden gestoppt. Denn die geschäftliche Neuorientierung der C&A-Häuser war kein Erfolg, weil sie die Marke verwässerte.

Die Eigentümer haben richtig gehandelt und das Thema Diversifizierung auf eine andere Ebene gehoben. Die Inhaber bauten ein Portfolio von Engagements auf, das Familie und Unternehmen stabilisiert. Seit 1975 sind die Brenninkmeyers auch im Immobiliengeschäft tätig. Ihr dortiges Vermögen wurde 2005 auf 6 Milliarden Dollar geschätzt. Seit dem Jahr 1999 gibt es eine professionelle Struktur, die dieses Vermögen unabhängig von C&A managt. Wie weit die Diversifizierung auf der Vermögensebene geht, zeigt ein interessantes Detail: Die Dynastie besitzt Kaufhäuser, Shopping-Center und Verwaltungsgebäude. Vermietet wird sogar an die Konkurrenz: Auch Zara, GAP und H&M sind Mieter von Brenninkmeyer-Immobilien.

Wie Brandstätter, von Poschinger und Brenninkmeyer diversifizieren viele erfolgreiche Unternehmer das Vermögen der Familie. Die Firma ist nicht ihr einziges Anlageziel und nicht ihre einzige Einnahmequelle. Es gibt auch Bäcker, die parallel zu ihrem Betrieb ein Immobilienvermögen geschaffen haben, andere haben über Aktien in große Unternehmen investiert, wieder andere haben zweite und dritte Geschäfte aufgebaut oder gekauft.

Ein diversifiziertes Vermögen kann Stabilisator sowohl für die Familie als auch für die Firma sein. Denken wir nur an das Ausscheiden eines Gesellschafters. So etwas passiert immer wieder, oft auch ungeplant. Manchmal ist es die Folge von sich widersprechenden Lebensentwürfen. Die Brüder, die anfänglich einhellig und gemeinsam die vom Vater geerbte Firma führen, entwickeln sich in unterschiedliche Richtungen. Der eine entpuppt

sich als der geborene Unternehmer, für den er immer gehalten wurde. Der andere aber will doch lieber seine Karriere als Arzt weiterverfolgen, scheidet aus der Führung aus und pocht auf die Auszahlung seiner Anteile, um sich eine Existenz aufzubauen. Selbst wenn Gesellschafter friedlich auseinander gehen, ist das nur selten aus der Liquidität zu bezahlen. Hier bewährt es sich, wenn ein außerhalb des Betriebs befindliches Vermögen besteht, mit dem der Unternehmer den ausscheidenden Gesellschafter auszahlen kann.

Deshalb gilt die Einsicht: Ein vom Betrieb unabhängiges Vermögen erhöht die Freiheitsgrade. Erst ein erfolgreich angelegter Besitz der Familie sichert nachhaltigen Unternehmenserfolg. Ein Firmeninhaber, der dieses Vermögen nicht hat, begibt sich in unnötige Abhängigkeiten und Risiken. Inhaber mit Weitblick sollten sich deshalb rechtzeitig ein Vermögen aufbauen, das Familie und Lebenswerk absichert.

## Der Inhaber ist die Energiequelle des Geschäfts

Wenn Sie den Conrad-Katalog aufschlagen, wird Ihnen schnell eine weitere Eigenheit von Familienbetrieben klar. Auf Seite 2 des 2100-Seiten-Wälzers begrüßt Sie der Inhaber persönlich. Wir sehen ein Bild von Werner Conrad. Er ist der Namensgeber, er führt das Unternehmen in vierter Generation. In seinem Begrüßungsbrief wendet er sich an alle Kunden des größten europäischen Elektronik-Versandhauses. Er steht mit seinem Namen für die Leistungen des Versenders, jedes Jahr aufs Neue ist sein Portraitfoto am selben Platz zu sehen.

Ähnliches sehen wir auch in anderen Unternehmen. Der Inhaber exponiert sich gegenüber den Mitarbeitern, den Kunden, den Lieferanten. Claus Hipp etwa zeigt das auf eindrucksvolle Weise. Er ist persönlich vor die Kamera getreten und hat seine Produkte, die Babynahrung auf ökologischer Basis, mit seinem Namen verknüpft (»Für das Wertvollste im Leben. Dafür stehe ich mit meinem Namen.«).

Die meisten Inhaber haben diese Botschaft wohl verstanden: Wer den Inhaber-Bonus nach vorne stellt, wer die Energie der Person an der Spitze nutzt, um das Besondere des Unternehmens und seiner Produkte herauszustellen, hat einen Wettbewerbsvorteil. In einem Bäckereibetrieb in der

Hand der Familie geht es persönlicher zu als in einem anonymen Filialunternehmen. Das spüren die Kunden auch dann, wenn der Inhaber nicht selbst an der Theke steht. Kim-Eva Wempe kennen alle Mitarbeiter des weltweit tätigen Unternehmens mit eigenen Läden rund um den Globus. Hier gibt es etwas Nicht-Betriebswirtschaftliches: die Energieübertragung vom Inhaber auf die Mitarbeiter und die Außenstehenden, die mit dem Unternehmen zu tun haben, den Stolz und die Sicherheit, die ein Unternehmen vermitteln kann, das von einer Person geführt wird, die eben nicht in vier Jahren schon wieder weitergezogen ist und längst auf einem anderen Chefessel sitzt, wenn viele Kunden und Mitarbeiter immer noch da sind.

Die Person des Inhabers ist ein Erfolgsmotor. Weil Familienunternehmer eine starke Bindung an ihren Betrieb haben und prägend wirken, auch wenn sie unaufdringliche Personen sind, entsteht ein Wettbewerbsvorteil. Wie er wirkt, lässt sich sogar in betriebswirtschaftlichen Faktoren nachweisen: Der Inhaber-Bonus schafft Kundenbindung, er kann die Wirkung der Werbung verbessern, wirkt bindend auf die Mitarbeiter. Erfolgreiche Unternehmer nutzen ihn deshalb als Aktivposten für ihre Arbeit. Sie stärken ihre Person, sie sind sich ihrer Identität stiftenden Kraft bewusst und setzen diese auch gezielt für das Unternehmen ein.

Inhaber sind notabene kein Einheitstyp – es gibt unter ihnen so viele verschiedene Charaktere wie unter anderen Menschen auch. Unauffällige, Angeber, Vielredner, Schweigsame, Denkartypen, Gefühlsmenschen. Aber es gibt doch einige Eigenschaften, die sie, bei all den Unterschieden, verbinden. Sie sind diszipliniert, sie verfügen über ein hohes Maß an Willensenergie, sind sorgfältig und verantwortungsbewusst. Damit verfügen Inhaber-Unternehmen über ein Kapital, das nicht in der Bilanz steht. Der Heizungsbauer Buderus ist unmittelbarer Konkurrent der Viessmann-Werke. Aber in der Dimension Persönlichkeit wird er gegenüber den Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten nie punkten können, weil der Inhaber an der Spitze fehlt. Buderus ist ein Konzernunternehmen.

Dieses Bild ist jedoch nicht vollständig. Das Hohelied der Unternehmerpersönlichkeiten zu singen, ohne auf die Vorbedingungen hinzuweisen, wäre unredlich. Denn der Inhaber-Bonus fällt kaum einem in den Schoß. Er wird dem Unternehmer nicht automatisch auf seinen Weg mitgegeben. Niemand kann die Kraft seiner Person für die Firma nutzen, der nicht auch an ihr arbeitet. Erst wenn sich hier Brüche und Versäumnisse zeigen, wird erkennbar, wie wichtig dieses Thema für Unternehmer ist.

Ein typischer Gründer-Unternehmer hatte in nur 20 Jahren aus dem Nichts ein beträchtliches Lebenswerk aufgebaut. Der Betrieb hatte Erfolg, die Zahl der Kunden wuchs, die Produkte waren innovativ. Etwa 1990 begann die Wende. Das Geschäft stagnierte. Wenige Jahre später waren die ersten Anzeichen der Krise nicht mehr zu übersehen. Die Analyse brachte es an den Tag: Die Krise des Unternehmens war eine Krise des Unternehmers! Die Firma war ihm, einem Macher von Schrot und Korn, über den Kopf gewachsen. Er hatte die Übersicht verloren. Er verzettelte sich, setzte die falschen Prioritäten, kämpfte zwar mit aller Energie weiter – aber es fiel ihm immer schwerer, sich selbst für einen anstrengenden Tag im Büro zu motivieren. Natürlich bemerkte sein Umfeld das, erst die Sekretärin, später auch die engsten Mitarbeiter.

Nachdem die Ursache des Problems gefunden war, war auch das Tor zu einer Lösung geöffnet. In intensiven Gesprächen gelang es, den Inhaber davon zu überzeugen, die operative Führung in die Hände eines eher strategisch und strukturell denkenden Nachfolgers zu legen. Er musste dabei sein Dasein als Unternehmer keineswegs aufgeben – es war nur die Zeit für einen Rollenwechsel gekommen.

Innerhalb von kurzer Zeit war die Krise überwunden. Die Firma kehrte auf den Wachstumspfad zurück. Der Unternehmer selbst hat sich in den Aufsichtsrat zurückgezogen – und einen neuen, kleinen Betrieb aufgebaut, den er selbst erfolgreich führt.

Wir sehen an diesem Beispiel: Die Persönlichkeit des Unternehmers kann zum entscheidenden Faktor in der Entwicklung einer Firma werden. Nur weil der Inhaber in diesem Fall die menschliche Größe und Souveränität besaß, sich im entscheidenden Moment auf einen Rollenwechsel einzulassen, konnte er den Weg frei machen für die nötige Erneuerung.

Diese Entscheidung war keine Niederlage. Denn wäre sie ausgeblieben, hätte sie das Aus des Unternehmens nach sich gezogen. Der Betrieb wäre vielleicht noch einige Jahre mehr schlecht als recht weitergelaufen. Aber seine schlechte Laune, sein ständiges Ringen gegen die Überforderung und die aussichtslose Suche nach einem strategischen Ausweg hätten das Lebenswerk des Unternehmers zugrunde gerichtet. Viele einst bedeutende Familienbetriebe könnten heute noch existieren, wenn der Inhaber früher zu der Einsicht gelangt wäre, dass er mit seiner Person vielleicht das größte Hindernis für eine Erneuerung war.

Ein weiterer Fall verdeutlicht, welche Dramatik dieses Thema birgt.

Ein Unternehmer hatte sich in den Jahren nach dem Krieg einen weithin geachteten, typisch mittelständischen Betrieb aufgebaut. Nun, im Alter von über 70 Jahren, war er krank und nicht mehr in der Lage, dem Unternehmen in einem zunehmend schwierigen Umfeld die nötigen Impulse zu geben. Doch er war nicht bereit, sein Lebenswerk in jüngere Hände zu legen. »Gerade jetzt kann ich nicht übergeben. Der Markt ist so schwierig«, lautete die Begründung. Ihm fehlten die Einsicht und das Vertrauen, dass ein anderer das von ihm geschaffene Unternehmen erfolgreich würde führen können. Als sich die Krise weiter verschärfte, wurde die Firma auf Druck der Banken schließlich verkauft. Erneut war das Werk einer seit Generationen wirkenden Unternehmerfamilie von der Bildfläche verschwunden. Die Firma wurde in einen Konzern integriert, wenig später waren die Marke und viele ehemals erfolgreiche Produkte verschwunden.

Diese Beispiele machen eines deutlich: Der Inhaber-Bonus will erarbeitet werden. Denn die Person des Unternehmers kann in die eine wie die andere Richtung wirken. Im günstigen Fall ist sie für die Firma ein unschätzbare Gewinn. Ein geeigneter Inhaber kann sein Unternehmen mit so viel Energie aufladen, dass dies zum Quell von großen Erfolgen wird.

Umgekehrt gilt aber auch: Wenige Personen können so zerstörerisch wirken wie der Unternehmer selbst. Ein Mensch, der mit sich selbst nicht im Reinen ist, der mit Gram, Missmut, unnötigem Stress und nicht berechenbarem Aktionismus seine Umgebung verunsichert, ist Gift für einen Betrieb. Selten hält das eine Organisation über längere Zeit aus.

Unternehmerischer Erfolg ist auf Gedeih und Verderb mit der Person des Unternehmers verknüpft. Er gibt der Firma das Gepräge, sie ist sein Spiegelbild. Manchem mag diese Einsicht banal erscheinen. Aber warum handeln dann nicht mehr Unternehmer danach? Die eigene Persönlichkeit zu entwickeln ist für viele ein Fremd-, für manche gar ein Schimpfwort, und mit kaum einer endlichen Ressource geht der Durchschnittsunternehmer so sorglos um wie mit seiner eigenen Person. Fast jeder Inhaber hat zwar eine Unternehmensstrategie. In ihrem Geschäft sind sie Profis, sie machen sich Perfektion zur ständigen Aufgabe und wenden allerlei Werkzeuge an, um den Erfolg zu sichern. Aber wie viele haben eine Strategie für die eigene Person? Dabei ist der Schluss aus den hier geschilderten Beispielen ebenso einfach wie zwingend: Nur wer der eigenen Person annähernd die gleiche Aufmerksamkeit widmet wie seinem Betrieb, wird als Unternehmer auf Dauer Erfolg haben.

Auch für Unternehmer gilt: Das Leben braucht Ziel und Richtung. Nur ein Inhaber, der weiß, was er persönlich will, kann auch seiner Firma Richtung geben.

## Inhaber-Unternehmer haben einen natürlichen Startvorteil

Unternehmer, die ihre Aufgabe richtig angehen, können weit kommen. Das zeigen einige Untersuchungen: Sowohl die erfolgreichsten als auch die ältesten Firmen der Welt befinden sich in der Hand von Einzelunternehmern oder Unternehmerfamilien. Die amerikanische Zeitschrift *Fortune* ermittelt jedes Jahr eine Liste der größten Unternehmen, die sogenannte »Fortune 500«. Wer sich diese Liste nach dem Kriterium »Wem gehört das Unternehmen?« genauer anschaut, stellt fest: Etwa ein Drittel der dort genannten Firmen wird entweder von einzelnen Inhabern oder von Familien dominiert – nicht vom anonymen Kapitalmarkt.

Auch die Liste der reichsten Menschen der Welt weist in dieselbe Richtung. Magazine wie *Forbes*, *Bilanz* und *manager magazin* verbreiten solche Aufstellungen. Man mag von ihnen halten, was man will – aber sie liefern ein wichtiges Indiz: Zu den vermögendsten Menschen der Welt gehören viele Unternehmer und deren Familien, etwa Bill Gates, Warren Buffett, Ingvar Kamprad oder die Familien Walton und Wallenberg. Überdies sollten wir nicht vergessen, dass hinter mancher Adelsfamilie, die in solchen Listen erscheint, nicht nur ererbtes Vermögen (Immobilien, Schlösser, Wälder, Landwirtschaft) steht, sondern auch sehr erfolgreiche Unternehmen, die sich in der Hand dieser Familien befinden.

Die deutsche Wirtschaft spiegelt den Einfluss dieses Unternehmenstyps wider. Dafür stehen bekannte Namen wie Aldi, Bertelsmann, C&A, Freudenberg, Haniel, Henkel, Heraeus, Lidl & Schwarz, Miele, Merck, Metro, Oetker, Otto, Röchling, SAP, Sixt oder Tengelmann, die hier stellvertretend für viele andere genannt seien. Hermann Simon hat darauf hingewiesen, dass Deutschland die Heimat vieler Unternehmen ist, die einen Nischenmarkt weltweit dominieren, aber in der breiten Öffentlichkeit praktisch unbekannt sind. Die meisten von ihnen befinden sich im Besitz von Unternehmerfamilien.

Gut geführte Inhaber-Unternehmen haben das Zeug dazu, in den Di-

mensionen Rendite, Langlebigkeit und Marktgeltung die Unternehmen in anonymer Eigentümerschaft zu übertrumpfen. Seit dem Jahr 1990 etwa haben sich die börsennotierten Unternehmen, hinter denen eine Familie steht, um mehrere Prozentpunkte besser entwickelt als der Dax.

## Anmerkungen

- 1 O. A., »Die hundert größten Unternehmen«, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 3.12.1960.
- 2 Patrick Bernau, »Diese Unternehmen sind uralt«, ebd.
- 3 Axel Gloger, »Fallstudie Unternehmer-Nachfolge Wempe«, in: *Results*, 2 / 2004.
- 4 Sören Jensen, »Der Stadtneurotiker«, in: *manager magazin*, 11 / 1993, S. 34 f.
- 5 O. A., »Spielzeug sucht Spieler. Unternehmensportrait Geobra Brandstätter«, in: *Uni-Magazin*, 6 / 2005.