



„Es ist eine Grundvoraussetzung, dass man hart arbeitet. Sonst hat man keinen Erfolg.“

Joachim Hunold
Vorstandsvorsitzender
Air Berlin Plc



„Wir sind in der glücklichen Lage, nicht über Gewinne reden zu müssen. Man hat sie, das genügt. Wir sind ein verlässlicher Partner und deshalb als Arbeitgeber attraktiv.“

Bernhard Simon
Geschäftsführender
Gesellschafter
Dachser GmbH
& Co KG



„Viele deutsche Unternehmer denken noch nicht global genug. Der Tag, an dem nach Amerikanern auch Chinesen und Inder in unsere Vorstände einziehen, ist nicht mehr weit weg.“

Thomas Enders
Vorsitzender
des Vorstands
Airbus S.A.S.



„Der größte emotionale Faktor für Familienunternehmer besteht darin, nicht derjenige zu sein, der die Tradition bricht.“

Peter Bettermann
Sprecher der
Unternehmensleitung
Freudenberg & Co. KG



„Gute Erfindungen bekommt man nur, wenn man Mitarbeiter auch Risiken eingehen lässt. Es gibt nicht den goldenen Weg, um von der Idee zur Innovation zu kommen.“

Dieter Kurz
Vorsitzender des
Vorstands
Carl Zeiss AG



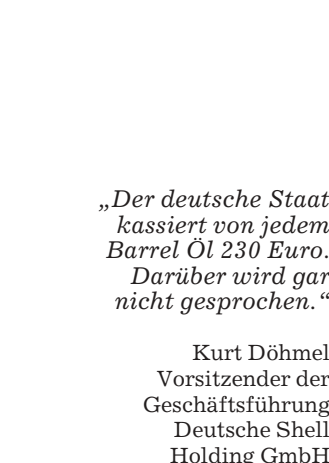
„Von Japan aus ist alles Übersee. Toyota ist das japanischste aller Unternehmen. Aber man passt sich schnell an, wenn man global erfolgreich sein will.“

Markus Schrick
Geschäftsführer
Toyota Deutschland
GmbH



„Nicht das Erfinden ist unser Problem, sondern das Umsetzen in die Märkte.“

Wolfgang Ziebart
Vorstandsvorsitzender
Infineon
Technologies AG



„Der deutsche Staat kassiert von jedem Barrel Öl 230 Euro. Darüber wird gar nicht gesprochen.“

Kurt Döhmel
Vorsitzender der
Geschäftsführung
Deutsche Shell
Holding GmbH



„Die Marktführer ziehen die besten Talente an. Ohne die kann auch der beste Vorstandsvorsitzende nicht wachsen.“

Franz-Josef
Seidensticker
Managing Director
Bain & Company
Germany Inc



„Das Risikoverhalten von Familienunternehmen wird immer so sein, dass man am Ende nicht untergeht.“

Christian Boehringer
Vorsitzender des
Gesellschafter-
ausschusses
C.H. Boehringer Sohn



„Vielleicht wagt man in Familienunternehmen länger, sich an etwas festzubeißen.“

Michael Rogowski
Vorsitzender des
Aufsichtsrates
Voith AG



„Eine Zeitung muss wahrhaftig sein, sonst verlieren die Leser das Interesse an ihr. Und wenn das passiert, bleibt auch der wirtschaftliche Erfolg irgendwann aus.“

Klaus Josef Lutz
Geschäftsführer
Süddeutscher
Verlag GmbH



„Der Föderalismus ist ein Problem für die Wissenschaft und die Bildung in den Schulen. Sie müssen das Rad immer 16 mal erfinden.“

Ulrike Beisiegel
Direktorin, Institut für
Molekulare Zellbiologie
am Universitätsklinikum
Hamburg-
Eppendorf
und Ombudsfrau der
Deutschen Forschungs-
gemeinschaft



„Wir gelten zwar als zentral, sind es aber mitnichten. Arbeit bewegt sich, Talent bewegt sich. Und genau so sind wir weltweit aufgestellt.“

Martin Jetter
Vorsitzender der
Geschäftsführung
IBM Deutschland
GmbH



„Celesio bewegt sich auf dem Gesundheitsmarkt, einem staatlich regulierten System. Manchmal sind wir nicht Herr unserer eigenen Entscheidungen.“

Fritz Oesterle
Vorsitzender
des Vorstands
Celesio AG



„Das Töten von Misserfolgen erfolgt zu langsam. Man muss genau erkennen, wann der Zeitpunkt kommt, an dem man abrechnen muss.“

Hubertus Erlen
Stellvertretender
Vorsitzender des
Aufsichtsrates
Bayer Schering
Pharma AG



„Geld schießt keine Tore. Dieser Spruch ist falsch.“

Klaus Allofs
Geschäftsführer
Profifußball
Werder Bremen
GmbH & Co. KG aA



„Ob Sanierung, Firmenübernahmen oder die Gehälter und Abfindungen der Manager – die Wirtschaftswelt entfernt sich immer mehr vom Rest der Gesellschaft.“

Hans Werner Kilz
Chefredakteur der
Süddeutschen Zeitung

Im Dienst der Firma

Drei Familienunternehmen: Boehringer, Dachser, Freudenberg. Jedes betreibt ein anderes Führungsmodell, um im Wettbewerb auch mit börsennotierten Konzernen zu bestehen.

Von Elisabeth Dostert

In ein Klischee pressen lässt sich keiner der drei Herren, schon gar nicht Peter Bettermann, 60. Er ist Sprecher der Freudenberg-Gruppe. Das 1849 gegründete Unternehmen mit rund 300 Gesellschaftern, 33 500 Mitarbeitern und fünf Milliarden Euro Umsatz stellt unter anderem Dichtungen, Vliesstoffe und Schmiermittel her. Eher als angestellter Manager in die Leitung des Familienunternehmens nach Weinheim wechselte, arbeitete Bettermann viele Jahre für zwei Publikumsgesellschaften, British Petroleum und Procter & Gamble. Er kennt beide Welten. Die Diskussion, ob Firmen in Familienhand oder börsennotierte Konzerne die besseren seien, hält er für irrelevant. „Was gut ist an Publikumsgesellschaften, übernehmen wir“, sagt Bettermann. Wie börsennotierte Konzerne bezahlen auch Freudenberg, Boehringer und Dachser Führungskräfte stark erfolgsabhängig. Eine wesentliche Antriebskraft und „den größten emotionalen Faktor“ für Familienunternehmer sieht Bettermann darin, „nicht derjenige zu sein, der die Tradition bricht“.

„Das Risikoverhalten von Familienunternehmen wird immer so sein, dass man am Ende nicht untergeht“, sagt Christian Boehringer, 42, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses von C. H. Boehringer Sohn. Der 1885 in Ingelheim ge-

gründete Pharma-Konzern setzte im vergangenen Jahr mit gut 38 000 Mitarbeitern 10,6 Milliarden Euro um. Die Strategie finden die neun Gesellschafter und die operative Führung gemeinsam, im Tagesgeschäft gebe es aber eine „klare Trennung“, sagt Boehringer. Primäre Aufgabe der Eigner sei es, die Wettbewerbsposition der Firma zu stärken und dafür zu sorgen, dass die Eigenkapitalquote stimme. In die operative Führung wollte Boehringer nicht. „Ich bin ein guter People-Manager“, sagt der Betriebswirt. An die Spitze eines größeren Unternehmens wollte Bernhard Simon, 47, geschäftsführender Gesellschafter des 1930 gegründeten Logistik-Konzerns Dachser aus Kempten, schon immer, wenn nicht im eigenen, dann im fremden. Das Unternehmen mit acht Gesellschaftern, 15 000 Mitarbeitern und gut drei Milliarden Euro Umsatz sei aber so aufgestellt, dass es jederzeit auch mit externen Managern arbeiten könne, sagt Simon. Ein Vorteil von Familienunternehmen sei, dass nicht alle fünf Jahre die Manager wechseln. Der lebende Beweis dafür ist Bettermann: „Ich bin in 158 Jahren erst der sechste Sprecher der Unternehmensleitung.“ Familienunternehmen täten sich leichter, Kernkompetenzen zu erhalten, zu entwickeln und sich den Begehrlichkeiten etwa der Kapitalmärkte zu widersetzen, sagt Simon. „Wir können uns im Haifischbecken mit börsennotierten und staatlich Konzernen gut ernähren.“

Simon beobachtet eine Renaissance der Familienunternehmen, deren Anforderungen die Ausbildung an den Universitäten aber noch nicht gerecht werde. Die Möglichkeiten, sich selbständig zu machen, reichen nach Ansicht von Bettermann „bei weitem“ nicht aus. Nötig sei eine frühe Beratung. Damit meint er ausdrücklich nicht die von Industrie- und Handelskammer, sondern von Bankern und Unternehmern.

Der Preis des Wachstums

Müssen Unternehmen wachsen? Wie müssen sie wachsen? Was bringen Übernahmen? Sehr verschiedene Antworten gab es beim Panel „Wettbewerbsfähigkeit durch Wachstum“.

Von Michael Kuntz

Zunächst sollte ein Unternehmen sein Kerngeschäft optimieren – und erst dann Wachstum in Form fremder Firmen dazukaufen. Das klingt simpel, ist es aber nicht. Nur jeder zehnte Topmanager eines Dow-Jones-Konzerns brachte ein Wachstum von jährlich fünf Prozent zehn Jahre lang zustande. Für Franz-Josef Seidensticker gibt es dafür einen guten Grund: Bei Zusammenschlüssen wurde nur in 30 Prozent aller Fälle Wert geschaffen. Umgekehrt heißt das: In 70 Prozent aller Mergers & Acquisitions-Transaktionen wurde Wert vernichtet. Der Deutschland-Chef der Unternehmensberatung Bain & Company nennt außer der Industrie-Logik zwei weitere Voraussetzungen für Erfolg durch externes Wachstum. Erstens gelte es, die Ziele festzulegen – wie in einem Ehevertrag. Zweitens müssen die Kulturen der Firmen zusammengebracht werden.

Das werde oft unterschätzt oder gar ignoriert, sagt Seidensticker. Ein konkretes Beispiel nennt Joachim Hunold, Autor der 15 Jahre währenden Erfolgsstory der Fluggesellschaft Air Berlin, mit seiner Antwort auf die Frage: Wann kaufen Sie die Lufthansa? „Ich glaube, die würde nicht zu unserer Kultur passen“, sagt Hunold. Der Mann, der einst auf dem Vorfeld des Düsseldorfer Flughafens als Ramp Agent LTV-Flieger startklar machte,

setzt heute als Unternehmer auf Wachstum durch Zukäufe mit beschränkter Integration. Das geht so: Hunold betreibt seine drei Fluggesellschaften Air Berlin, dba und LTU als eigenständige Flugbetriebe, lässt sie gegeneinander antreten. „Da kann man auch etwas Wettbewerb erzeugen. Das ist durchaus von Vorteil.“

Hunold selbst spürt seit dem Börsengang den Druck des Kapitalmarktes. „Eine langfristige Strategie ist viel schwieriger umzusetzen als bei einem privaten Unternehmen.“ Fritz Oesterle dagegen ist als Spitzenmanager der Celesio AG froh, mit der Haniel-Gruppe einen verlässlichen Mehrheitsaktionär zu haben. „Der Börsenzettel ist sehr wichtig, aber nicht so wichtig.“ Der größte europäische Pharmahändler wächst international, nicht zuletzt, um weniger abhängig zu sein vom deutschen Gesundheitswesen. „Wir diversifizieren das Risiko staatlicher Maßnahmen“, sagt Oesterle. Wachstum dürfe kein Selbstzweck sein. „Wir erhöhen nicht nur den Umsatz, sondern auch die Profitabilität jedes Jahr.“

Für Utz Claassen als dem Vorsitzenden der Initiative für Innovations- und Wissensmanagement im Bundesverband der Deutschen Industrie ist Wachstum mit Mut zum unternehmerischen Risiko verbunden. Manager verbringen seiner Ansicht nach zu viel Zeit, um Risiken administrativ abzusichern, statt sich kreativen, zukunftsorientierten, innovativen Themen zu widmen. Ähnlich sei es beim Staat: „Keine acht Prozent der öffentlichen Haushaltsgelder fließen in Zukunftsaufgaben“, kritisiert Claassen und sieht schwarz. China steigere seine gesamtgesellschaftlichen Ausgaben für Forschung und Entwicklung Jahr für Jahr um zwanzig Prozent, die Europäische Union erhöhe ihre um 0,2 Prozent. Claassen: „Wir haben im Wirtschaftsraum China die hundertfache Veränderungsgeschwindigkeit.“

Innovatives Chaos

Ohne Innovationskraft verliert ein Unternehmen zuerst seine Wettbewerbsfähigkeit, dann seinen Umsatz, und schließlich – wenn es ganz hart kommt – seine Existenz.

Von Thomas Fromm

Vor 20 Jahren begann der Maschinenbauer Voith mit der Entwicklung eines Elektroantriebs für Nutzfahrzeuge. Das Projekt schien zukunftsweisend. Abgeschlossen ist es bis heute nicht. „Vielleicht wagt man in Familienunternehmen länger, sich an etwas festzubeißen“, meint Voith-Aufsichtsratschef Michael Rogowski. Später arbeitete man an neuen Turbinen, der Wirkungsgrad sei „miserabel“ gewesen. Bei Voith löste man das Problem durch Kreativität: „Wir drehten die Turbinen im Grunde um – so wurden am Ende Schiffsantriebe daraus.“ Es blieb eine wichtige Erkenntnis: Es kommt manchmal darauf an, sich nicht von Anfang an selbst zu begrenzen: „In der Erfindungsphase muss ich ein gewisses Chaos zulassen und viele Blumen zum Blühen bringen“, sagt Rogowski.

Innovationen sind für Voith, eines der größten europäischen Familienunternehmen, überlebenswichtig. Rund sechs Prozent seines Jahresumsatzes investiert der Konzern in seine technologische Weiterentwicklung. Dies sind immerhin rund 200 Millionen Euro im Jahr. Weitaus mehr muss Dieter Kurz als Chef der Carl Zeiss AG in die Hand nehmen. 16 Prozent des Umsatzes fließen hier in den Bereich Forschung und Entwicklung, gerade die optische Industrie gilt als besonders forschungsintensiv. „Da hat man nicht viel

Zeit“, sagt Kurz: „Sie sind gezwungen, das Geld schnell in die Hand zu nehmen – sobald Sie wissen, was der Markt in drei bis vier Jahren braucht.“ Wie bei Voith geht es auch hier darum, eine ausgeprägte Risikokultur im Unternehmen zu pflegen. Wer nichts wagt, der nichts gewinnt.

„Gute Erfindungen bekommt man nur, wenn man Mitarbeiter auch Risiken eingehen lässt“, resümiert Kurz. Ein überschaubares Risiko, das erfolgreiche Manager mit klaren Prozessen begrenzen. Einen Königsweg dafür gebe es nicht, meint Hubertus Erlen – wer aber auf professionelles Projektmanagement und effiziente Reporting-Systeme setze, behalte seine Forschungsaktivitäten einigermaßen im Griff, sagt der stellvertretende Vorsitzende des Bayer-Schering-Aufsichtsrates. Zwar müssten sich „kreative Köpfe im Unternehmen wohl fühlen“. Zur Kreativität gehöre aber vor allem auch die Kunst, zu erkennen, ab wann ein Projekt ins Leere läuft. „Das Töten von Misserfolgen erfolgt zu langsam“, warnt Erlen, früher Schering-Vorstandsvorsitzender.

Für Zeiss-Chef Kurz gibt es daher zwei goldene Regeln. Erstens: „Man muss ein Projekt rechtzeitig aufgeben.“ Die zweite Regel lautet: „Es darf nie Schuldige geben – dafür hat man schließlich etwas gelernt.“ Die Botschaft ist eindeutig: Wer bei geplatzten Forschungsprojekten einzelne Akteure an den Pranger stellt, droht künftige Kreativität im Keim zu ersticken. Ob ein Unternehmen am Ende innovationsstark ist oder nicht, lässt sich nach Meinung von Voith-Chefkontrolleur Rogowski einfach überprüfen. Da geht es nicht nur um die klassischen Messgrößen – etwa wie viele Ideen ein Unternehmen umgesetzt und wie viele Patente es angemeldet hat. Ein Unternehmen müsse sich immer wieder die Frage stellen: „Wie viel Umsatz fließt aus Entwicklungen, die es vor fünf Jahren noch nicht gab?“, so Rogowski.