

3. FAMILIENUNTERNEHMER-KONFERENZ IN STUTTGART

VON B WIE BIER BIS L WIE LOVEPARADE



Udo J. Vetter, Vizepräsident des Verbands „Die Familienunternehmer - ASU“



Dr. Theo Breitsohl, Senator h.c. Helmut Aurenz, Dr. Axel Th. Simon, Andreas Richter (v.l.)

AUTORIN_TINA MAURER

Am 15. Juli trafen sich etwa 120 Unternehmerinnen und Unternehmer zur 3. Familienunternehmer-Konferenz in der IHK in Stuttgart. Eingeladen hatten DIE NEWS, die IHK Region Stuttgart und die Verbände „Die Familienunternehmer – ASU“ und „Die jungen Unternehmer – BJU“. In Vorträgen und Gesprächskreisen wurden die Themen angesprochen, die Familienunternehmer bewegen, zum Beispiel Nachfolge, Finanzierung, Markenführung, soziale Verantwortung und vieles mehr. Am Abend feierte man gemeinsam das 25-jährige Jubiläum der NEWS.

Mitveranstalter Dr. Theo Breitsohl schritt in diesem Jahr zwar nicht mit dem gewohnten Elan in die IHK, sondern an Krücken, doch den Konferenzteilnehmern nahm das keinesfalls den Schwung. Schon bei ihren Eröffnungsreden setzten Udo J. Vetter, Vizepräsident des Unternehmerversbands „Die Familienunternehmer – ASU“, Andreas Richter, Hauptgeschäftsführer der IHK Region Stuttgart, und Dr. Theo Breitsohl, Verleger und Herausgeber des Unternehmermagazins DIE NEWS, erste Akzente. Nachdem Andreas Richter die Missachtung bzw. Benachteiligung der Familienunternehmen bei der Erbschaftsteuer beklagt sowie die Überregulierung der Wirtschaft durch die Politik kritisiert hatte, rief Udo J. Vetter die Unternehmer dazu auf, sich die „Freiheit von der Politik zu ertrotzen“.

GUT GERÜSTET MIT KRIEGSKASSE UND NACHHALTIGKEIT

Dr. Axel Th. Simon, 32 Jahre lang Chef bei Bitburger, brachte die Teilnehmer zunächst einmal zum Schmunzeln. Er zeigte die Werbung für die Marke Bitburger aus drei verschiedenen Jahrzehnten. Dabei konnte man den Wandel

einer Traditionsmarke zu einem modernen Trendgetränk, das doch seine Identität behält, gut nachvollziehen. Dr. Simon, heute stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, machte deutlich, dass auch ein Familienunternehmen mit 36 Gesellschaftern verteilt auf drei Generationen eine Chance zur reibungslosen Nachfolge und zum kontinuierlichen Erfolg hat. Grundsätzliche Erfolgsfaktoren für ein Familienunternehmen sieht Dr. Simon in einer gut gefüllten Kriegskasse, in starken Marken, in einer permanenten Qualität, die in Nachhaltigkeit resultiert und einem langfristigen, generationenübergreifenden Denken und Handeln. „Diese Faktoren bieten Schutz gegen Übernahmen und Abhängigkeit“, so Dr. Simon. Unterstützt werden müssten sie durch Einigkeit in den Führungsgremien, eine gute Kommunikation nach innen und außen und von allen getragene ethische Grundsätze und Werte.

Doch von grundlegender Bedeutung für ein Familienunternehmen sei etwas anderes. Von seinem Großvater habe er gelernt, dass der Friede in der Familie das Wichtigste sei, erzählte Dr. Simon. Mit der Satzung von 1971, die im Laufe der Zeit immer wieder angepasst worden sei, gelinge es auch heute noch, die Nachfolge für das Unternehmen vorteilhaft zu regeln.

JUNG UND ALT IM GESPRÄCH

Moderiert von Stefan Heidbreder von der Stiftung Familienunternehmen, diskutierten Kim-Eva Wempe, Inhaberin der international tätigen Gerhard Wempe KG, Heinrich Baumann, Chef der Firma Eberspächer, weltweit führend in der Abgastechnik und bei Fahrzeugheizungen, und Senator h.c. Helmut Aurenz, Gründer von ASB Greenworld,



Aufmerksame Zuhörer



Dr. Axel Th. Simon, 32 Jahre lang Chef bei Bitburger

ALLE FOTOS: SAGE PRESS

Rainer Schaller von McFit



Heinrich Baumann, Kim-Eva Wempe, Senator h.c. Helmut Aurenz, Stefan Heidbreder (v.l.)



über Nachfolge und Unternehmensgrundsätze. Dabei ging es unter anderem um die Wichtigkeit und Vergütung von Beiräten und um die Frage, wie Kinder ans Unternehmen herangeführt werden. Dafür hat jeder ein anderes Rezept. Helmut Aurenz zum Beispiel nahm die Familie häufig auf Geschäftsreisen mit. Kim-Eva Wempe jobbte anfangs im väterlichen Unternehmen, um Geld zu verdienen, später, um sich nach und nach in alle Bereiche einzuarbeiten. Wichtig, auch für die Mitarbeiter sei, wie der Wechsel vollzogen werde. Bei Eberspächer zum Beispiel tauschen Vater und Sohn die Büros – ein sichtbares Zeichen für die Mitarbeiter.

„Abgesehen von einigen kleineren Meinungsverschiedenheiten“ verlief der Wechsel im Rückblick bei allen drei Gesprächsteilnehmern gut. Eine Erfahrung, die sie allen Familienunternehmen wünschen. Dazu bedürfe es aber vor allem der Vorbereitung, Geduld sowie Gesprächs- und Kompromissbereitschaft.

ICH WILL DICH!

Prof. Arnold Weissman von Weissman & Cie und strategischer Partner der NEWS beeindruckte seine Zuhörer mit einem knappen, klaren Vortrag ohne Schnörkel über Familienunternehmen als Marke, dessen Schlüsselsätze sich festsetzten. „Die Marke ist alles, was Sie haben“, so der Professor. „Sie ist verdichteter, sichtbarer Ausdruck einer



spezifischen Unternehmensleistung.“ In vier Schritten ging es dann zur starken Marke, die auch gleich aus Käufersicht definiert wurde: „Ich will dich!“ Eine Marke müsse der Kunde nicht nur kennen, sondern auch mögen, so Professor Weissman, nur daraus könne dann das Bedürfnis „Ich will dich!“ entstehen. Marken hätten mit Emotion zu tun, erfuhren die Zuhörer, denn „man kauft, womit man sich identifiziert“. Hier schlug Weissman dann den Bogen zu den Familienunternehmen, denn „Familienunternehmen sind emotionale Größen“.

Und noch etwas gab er den versammelten Unternehmern mit auf den Weg: „Eine Marke braucht eine zentrale Botschaft. Wer alles auf einmal sagen will, sagt gar nichts.“ Und damit war man eigentlich schon beim nächsten Referenten, Rainer Schaller, Gründer und Chef von McFit, dessen Versprechen an seine Kunden ganz klar ist: Attraktivität.

FIT ZUM ABTANZEN

Mit 650.000 Mitgliedern, 100 Studios und 120 Millionen Euro Jahresumsatz gehört McFit zu den Top Ten der Welt und ist unangefochtene Nummer 1 in Deutschland. Neben McFit, das erst 1996 gegründet wurde, gehört Rainer Schaller seit 2006 die Loveparade, nach Woodstock die bekannteste Musikveranstaltung der Welt und das größte Open-Air weltweit mit über 1,2 Millionen Teilnehmern sowie die bekannteste deutsche Musikmarke der letzten 30 Jahre. Die Loveparade ist kostenlos für alle und die 400 bis 500 Künstler erhalten keine Gage. 2008 fand die Loveparade in Dortmund auf der gesperrten B1 unter dem Motto „Highway to Love“ mit 1,6 Millionen Teilnehmern statt. „Die Loveparade war ein Himmelfahrtskommando“, sagte Rainer Schaller, bevor er seinen Vortrag über die „Er- und Bekenntnisse aus



der Führung zweier Marken“ begann. Heute ergänzen sich McFit und Loveparade zum Nutzen des Ganzen. Entscheidende Hinweise für seine weiteren Marketingmaßnahmen für McFit gewann Rainer Schaller übrigens aus einer schonungslosen Analyse der Eigenwahrnehmung und der Fremdwahrnehmung der Marke McFit. Es stellte sich heraus, dass das Image in der Fremdwahrnehmung keinesfalls der positiven Eigenwahrnehmung entsprach, sondern sehr viel negativer war. Das führte zur aktuellen Imagekampagne „Einfach gut aussehen“, das den günstigen Preis der Studiemitgliedschaft völlig außen vor lässt. Mit den Klitschko-Brüdern wurde ein Werbeträger gefunden, der optimal zum Unternehmen passt – „mit Spaß und Lust an die Dinge herangehen“.

LEIDENSCHAFTEN

Mit einem Tango Argentino griffen zum Ende der Konferenz die Tänzer Naser und Marcella von der „Tangovorstadt Ute Frühwirth“ noch einmal das Konferenzmotto „Mit Strategie

Regel Austausch in den Diskussionen



Auch der Spaß kam nicht zu kurz

und Leidenschaft“ auf. Danach überreichte Dr. Günter Baumann, Präsident der IHK Region Stuttgart, Dr. Theo Breitsohl eine Urkunde zum 25-jährigen Verlagsjubiläum. Hungrig begaben sich Gäste und Veranstalter ans Büfett der Metzgerei Zeeb und feierten entspannt den 25. Geburtstag des Unternehmermagazins DIE NEWS. Sogar eine mehrstöckige Geburtstagstorte von der Bäckerei Sehne wurde zu später Stunde in den Saal gefahren – Happy Birthday!

Das Team der NEWS dankt allen Teilnehmern, Partnern, Sponsoren und allen anderen Gratulanten für einen wunderbaren Geburtstag! ■



Prof. Arnold Weissman, Rainer Schaller, Dr. Theo Breitsohl

GESPRÄCHSKREISE RAUM FÜR KONKRETES

AUTOREN ANDREA PRZYKLENK, HENDRIK FUCHS

In vier Gesprächskreisen wurde am Nachmittag eineinhalb Stunden lang intensiv diskutiert. Die Teilnehmer hatten nicht nur viele Fragen an die Referenten, sondern brachten auch viel eigene Erfahrung und Meinungen ein. Sehr positiv wurde vermerkt, dass die Referenten nur sehr kurze Vorträge hielten und sofort in die Diskussion einstiegen.

CSR MUSS DEM UNTERNEHMEN NÜTZEN

Mit Prof. Viktor J. Vanberg und Dr. Michael Wohlgemuth vom Walter Eucken Institut in Freiburg gaben in diesem Arbeitskreis zwei Vertreter einer marktwirtschaftlichen Ordnungspolitik den Ton an und forderten auch „Political Social Responsibility“. Die Politik wurde aufgefordert, sich auf die Schaffung von Spielregeln zu beschränken. Einig waren sich die Teilnehmer darin, dass Familienunternehmen CSR effektiver ein- und umsetzen können als andere. Manager



Heiko Breitsohl (links), Dr. Michael Wohlgemuth und Verleger Dr. Theo Breitsohl diskutierten über CSR

seien Angestellte, die mit fremdem Geld umgingen, der Unternehmer könne über sein eigenes Geld frei verfügen. Als Wettbewerbsfaktor gilt CSR vor allem bei der Gewinnung von neuen Mitarbeitern als probates Instrument.

Als ideal wird betrachtet, wenn sich durch CSR Gewinn für das Unternehmen und Gewinn für ein soziales oder kulturelles Projekt vereinen lassen.

EIGENE SPUREN HINTERLASSEN

Andrea Alber von Geze in Leonberg und Henriette von Wirth von der Internationalen Spedition „Hvon Wirth“ in Stuttgart hatten sich bereit erklärt, über ihre ersten Erfahrungen im elterlichen Betrieb zu berichten. Beide sind als Assistentinnen der Geschäftsleitung tätig. Sie lernen auf diese Weise alle Bereiche des Betriebs kennen und nehmen Anteil an den wichtigen Entscheidungsprozessen. Andrea Alber: „Ich

lerne alles kennen und habe so die Möglichkeit, herauszufinden, wo meine Stärken liegen.“

Etwas anders die Lage bei Frederik Vogel von Seca Deutschland, der erst im Oktober im väterlichen Unternehmen einsteigen wird. Sein Bruder ist bereits seit einigen Jahren dort. Bei Seca bewältigt man die Nachfolge mit professioneller Hilfe. Ein Beirat wurde installiert, hohe Hürden im Falle von Streitigkeiten zwischen den Brüdern wurden aufgebaut und sollen Schaden für das Unternehmen abwenden.

Dass es noch einige Zeit dauern wird, bis sie wirklich persönliche Spuren im Unternehmen hinterlassen, sagen alle drei Unternehmer in spe, zumal solche Spuren „etwas sehr Persönliches seien“. Und alle drei sind sich einig, dass es oftmals nur eine „Andeutung von Spur“ sein werde, denn es gebe keinen Grund, alles ganz anders zu machen als die Eltern.

Die Teilnehmer des Gesprächskreises, darunter Senator h.c. Helmut Aurenz, Albrecht Kessel von der Firma Realpack mit Tochter Anja und Florian Nanz von der Nanz Stiftung in Stuttgart, sprachen über Lob und Kritik im Verhältnis von Eltern und Kindern, über die Vorteile von der Arbeit in fremden Unternehmen, über Geschwister-Rivalitäten und die Folgen des Rückzugs der Eltern. Florian Nanz fasste das allgemeine Empfinden treffend zusammen: „Der Zusammenhalt der Familie ist das Wichtigste, was es für das Unternehmen gibt.“



Die drei jungen Unternehmer in spe mussten viele Fragen beantworten



FOTOS: SAGE PRESS



Im Arbeitskreis „Emotionen vs. Ratio“ gab es intensive Diskussionen



EMOTIONEN VS. RATIO

Erwartungsgemäß schlugen hier die Emotionen am höchsten. Die 22 Teilnehmer des Gesprächskreises diskutierten engagiert und teilweise heftig. Unterschiedliche Meinungen kamen ebenso auf den Tisch wie persönliche Probleme mit aktuellen Situationen. Es ging um Fragen wie die Sicherung des Familienfriedens in Unternehmerfamilien, vor allem wenn ein Teil der Familie aktiv im Unternehmen mitarbeitet und ein Teil passiv ist. Oft herrsche auch Misstrauen unter den Gesellschaftern. Ein Vertrauensvorschuss und klare Spielregeln, meinten die Teilnehmer, seien unabdingbar. Auch die besondere Rolle der Mütter bei der Nachfolge wurde angesprochen. Sie hätten oft Angst, dass über der Diskussion um die Nachfolge Zwist entstehe und die Familie auseinanderbreche. Daher würden sie Gespräche darüber häufig verhindern.

Einmütig wurden die häufigsten Fehler bei der Nachfolge festgestellt: keine klare Trennung der Rollen, zum Beispiel sei der Unternehmer eben auch Vater, der Sohn Geschäftsführer; fehlende Planung der Übergabe; ein zu geringer Informationsfluss zwischen Vater und Nachfolger.

Gegen Ende der Diskussion ging es auch um die Frage: „Wie bewege ich den Vater zur Übergabe?“ Kirsten Baus vom Institut für Familienstrategie, die gemeinsam mit Bettina Daser vom Sigmund-Freud-Institut in Frankfurt den Arbeitskreis gestaltete, empfahl „eine klare Ansprache und eine offene Kommunikation über die eigenen Vorstellungen“.

INNOVATIVE BETEILIGUNGSMODELLE FÜR DIE NACHFOLGE

Im Gesprächskreis „Innovative Beteiligungsmodelle für die Nachfolge“ präsentierte Mathias Weidner von „IMAP M & A Consultants“ eine aktuelle Familienunternehmer-Studie zum Thema Nachfolge. Eines der Ergebnisse: Bei

den Familienunternehmern ist die Akzeptanz in Sachen Finanzinvestoren im Laufe der vergangenen drei Jahre weiter zurückgegangen. „Das war für uns sehr überraschend, wurde doch in den Jahren nach der großen Heuschrecken-debatte viel Aufklärungsarbeit geleistet“, so Weidner. Auch einige Teilnehmer vertraten hier eine eher zurückhaltende Position.

Karl Fesenmeyer, Vorstandsvorsitzender von IMAP, betonte, dass der Anteil der Private-Equity-Aktivitäten im angelsächsischen Raum bei rund 50 Prozent liege – in Deutschland lediglich bei fünf Prozent. Er rechne aber hierzulande mit einem Wandel. Er erläuterte den Teilnehmern, wie ein Management-Buy-In aussehen kann und worauf zu achten ist. „Gerade in der Anfangsphase, in der es um die Ausgangssituation und die Klärung der Ziele geht, muss genügend Zeit eingeplant werden“, so der Experte.

Wie ein solcher Prozess in der Praxis aussieht, zeigte Dr. Hans Joachim Huber, Geschäftsführender Gesellschafter der Karl Meisenbach KG, ein Hersteller hochwertiger Schreibgeräte. Er hatte seine Anteile am Familienunternehmen vor rund vier Jahren im Rahmen eines Management-Buy-Ins übernommen. Kurz darauf kaufte er eine weitere Firma aus der Branche hinzu. „Deutschland bietet für solche Käufe ideale Rahmenbedingungen. Die KfW und die MBG halten hier einige Förderprogramme bereit“, so Huber. Er empfahl den Unternehmen im Falle eines Kaufs/Verkaufs,



Mathias Weidner von IMAP M & A Consultants stellte eine aktuelle Studie vor

sich professionelle Hilfe mit ins Boot zu holen. „Suchen Sie sich einen geeigneten Berater für Ihr Vorhaben. Er verfügt in der Regel über ein Netzwerk, das den Prozess wesentlich erleichtern kann.“ Einer der Teilnehmer wollte wissen, wie viele Arbeitsplätze durch den Verkauf des Unternehmens weggefallen seien. Hubers Antwort: „Kein einziger.“ Diese und andere dem Verkäufer wichtige Fragen seien vorab vertraglich geregelt worden. ■

IMPRESSIONEN

Die Konferenz mit den Vorträgen und Gesprächskreisen war das Wichtigste am 15. Juli in der IHK in Stuttgart. Doch in den Kaffeepausen und nach der Konferenz wurde diskutiert, wurden Kontakte geknüpft, die Informationsstände der Sponsoren und Partner in der Lobby besucht, wurde gegessen, getrunken, gelacht, gefeiert und natürlich fotografiert. Da fanden sich Namensvettern zusammen, das Ehepaar Breitsohl schnitt gemeinsam die Jubiläumstorte für DIE NEWS an, Naser und Marcella wurden beim Tango fotografiert, der Auftritt des jungen Trompeterensembles wurde ebenso festgehalten wie die Loveparade in ungewöhnlicher Perspektive – und natürlich jede Menge Unternehmer.

