

Vorwort

»Was Du ererbt von Deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen.« Johann Wolfgang von Goethe hat diesen Ausspruch im Jahre 1808 in *Faust I* getan. Während der Recherche zu *Wirtschaft in Familienhand* ging mir dieses Zitat nicht mehr aus dem Sinn. Es beschreibt in unnachahmlicher Weise das Erfolgsgeheimnis unserer Familienunternehmen. Und es passt in die heutige Zeit des Umbruchs, weg von kurzfristigen Handlungsweisen, hin zu einer auf Nachhaltigkeit und Werte ausgerichteten gesellschaftlichen Orientierung. Familienunternehmen sind am langfristigen Erfolg interessiert. Sie wollen ihr Unternehmen weiterentwickeln, mit dem klaren Ziel, es für kommende Generationen zu erhalten. Die im Weiteren vorgestellten Familienunternehmen haben ihr Umfeld und ihre Branche beeinflusst oder gar grundlegend verändert. Sie haben ihr Unternehmen zum Erfolg geführt und dabei unternehmerische Risiken auf sich genommen.

Riskieren heißt allerdings nicht spekulieren. Im vergangenen Jahr haben die Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise viele Familienunternehmen erfasst. Der überwiegende Teil der Unternehmen erwies sich als robust und widerstandsfähig. Mit wenigen Ausnahmen haben die Inhaberfamilien ihre Beschäftigten trotz teilweise massiver Auftragseinbrüche weitgehend gehalten und die Kapitalbasis ihrer Betriebe noch stärken können. Diese Familienunternehmen blicken optimistisch in die Zukunft. Für den Fall des Aufschwungs verfügen sie über gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die notwendige Liquidität, um dann die sich bietenden Chancen zu nutzen.

Aber viele Inhaberfamilien scheuen den Schritt in die Öffentlichkeit. Sie halten lieber im Stillen ihr Lebenswerk auf Kurs, als sich laut einem

breiten Publikum zu präsentieren. Dabei gibt es über sie viel Gutes zu berichten: wie sie Jobs schaffen und sichern, Innovationen vorantreiben und den Wirtschaftsstandort stärken, sich für soziale Anliegen engagieren und Bedürftigen helfen.

Wirtschaft in Familienhand zeigt: Familienunternehmen haben im Wirtschaftssystem eine wichtige Funktion. Sie sind ein Korrektiv unserer volatilen Märkte. Familienunternehmen funktionieren nach eigenen Regeln und suchen den nachhaltigen und langfristigen Erfolg. Sie sind auf Dauer angelegt und pflegen ein symbiotisches Verhältnis zu ihrer Umwelt, den sogenannten Stakeholdern – Beschäftigten, Kunden, Geschäftspartnern und Bürgern in ihrer Region. Bodenständigkeit und gleichzeitig Weltoffenheit sind zwei ihrer größten Stärken.

Und genau darum geht es in diesem Buch: um die Stärken von Familienunternehmen, die teilweise über Generationen hinweg kontinuierlich wachsen und ihre Wettbewerbsposition ausbauen, die Stammkunden halten und neue Abnehmer gewinnen, bestehende Produkte weiterentwickeln und neue erfinden, mit ihren Angeboten zusätzliche Zielgruppen ins Visier nehmen und ferne Regionen erobern – dabei aber immer eine berechenbare unternehmerische Einheit bleiben, deren Identität auf den Werten des Firmengründers oder der Inhaberfamilie basiert und so alle Beschäftigten zu einem ebenso zielorientierten wie verantwortungsbewussten Handeln anhält.

Natürlich gibt es kein Patentrezept für unternehmerischen Erfolg über Generationen hinweg. Jede Inhaberfamilie muss ihren eigenen Weg finden, um Chancen ergreifen und sich von Konkurrenten abheben zu können. »Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie kräftig an – und handelt.« Dieses Zitat des italienischen Dichters und Philosophen Dante Alighieri (1265–1321) beschreibt treffend die Maxime der hier vorgestellten Unternehmer. Sie packen an, sie gestalten ihren Markt, statt ihn von anderen gestalten zu lassen. Und das mit einer typischen Handschrift: ruhig, durchdacht, zielstrebig, langfristig ausgerichtet. Diese Charakterzüge zeichnen inhabergeführte Unternehmen aus, die schon seit Jahrzehnten florieren und auch künftige Herausforderungen souverän meistern werden.

Mich haben die Beispiele, die in diesem Buch beschrieben sind, fasziniert. Sie symbolisieren die unbändige Kraft, die Familienbetrieben innewohnt – nicht nur in Deutschland, sondern in allen freien Wirtschaftssystemen weltweit. Und sie zeigen, dass sich mit Mut und Motivation alle Hindernisse überwinden lassen, die Markt und Politik zwischen einer Unternehmerfamilie und ihrem Ziel auftürmen. Ich hoffe, Ihnen geht es bei der Lektüre ebenso und die Beispiele sind Ihnen Anregung und Ansporn zugleich, Ihre Ziele künftig noch energischer und beharrlicher anzusteuern.

Die Recherche für *Wirtschaft in Familienhand* war intensiv und zeitaufwändig. Viele Unternehmer haben tiefe Einblicke in ihren Betrieb gestattet, viele Experten interessante Anregungen gegeben. Dafür danke ich ihnen an dieser Stelle ausdrücklich. Danken möchte ich auch Dr. Axel Dorenkamp, Malte Pohl und Dr. Thomas Ull für die stets wertvollen Hinweise zu diesem Buch. Ebenfalls sehr wertvoll war die Unterstützung durch Selina Hartmann und ihre Kollegen beim Campus Verlag, die darauf geachtet haben, dass das Manuskript ohne Fehler in Druck geht. Auch hierfür an dieser Stelle mein herzlicher Dank.

Geleitwort

von *Rainer Brüderle*, Bundesminister für Wirtschaft
und Technologie

Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise hat einmal mehr gezeigt, wohin es führt, wenn sich unternehmerisches Handeln nur noch am schnellen Gewinn orientiert. Für mich repräsentieren Familienunternehmer das weitsichtige und verantwortliche Unternehmertum. Familienunternehmen sind es oft über mehrere Generationen hinweg gewohnt, die vielfältigsten Herausforderungen eigenständig zu bewältigen. Sie bestehen vielfach seit Jahrzehnten, ja seit Jahrhunderten. Diese Tradition verpflichtet und bindet an den Standort sowie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Langfristiges Denken zählt hier mehr als kurzfristige Renditen.

Nicht erst seit heute zeigt sich, dass diese Grundhaltung gerade auch in Zeiten der Globalisierung eine Stärke darstellt. Denn viele familiengeführte Unternehmen können sich durch ihre innovativen und hoch spezialisierten Produkte auf den Weltmärkten hervorragend behaupten. Viele sogenannte »hidden champions« sind unter ihnen – in Deutschland zu Hause und auf den Weltmärkten aktiv. Unsere erfolgreichen Familienunternehmen schaffen Arbeitsplätze, treiben Innovationen voran und sichern damit den Standort. Dafür brauchen die Unternehmerinnen und Unternehmer freilich die nötige Freiheit. Der Staat muss den Unternehmen die Luft zum Atmen geben. Es ist Aufgabe der Politik, Rahmenbedingungen zu schaffen, die diesen Familienunternehmen das Wirtschaften erleichtern, damit sie dauerhaft international wettbewerbsfähig bleiben können. Wichtig sind insbesondere niedrige und gerechte Steuersätze, ein beschäftigungsfreundliches Arbeitsrecht und weniger Bürokratie.

Aber günstige Rahmenbedingungen sind eben nicht alles. Ein unter-

nehmerischer Geist im besten Sinne gehört dazu. Dieser kann zwischen Mut und Leichtsinn unterscheiden. Er handelt aus Überzeugung und übernimmt die Verantwortung für sein Tun. Dabei hat er das Wohl des ganzen Unternehmens im Blick und vergisst das Gemeinwesen nicht. Aus meinen langjährigen Erfahrungen und Kontakten mit der Wirtschaft kann ich sagen, dass dieser unternehmerische Geist besonders häufig in familiengeführten Unternehmen zu finden ist.

Überragende Führungsqualität ist nur ein Erfolgsgeheimnis jener Unternehmen, die in diesem Buch vorgestellt werden. Professor Norbert Winkeljohann hat ihre Strategien umfassend untersucht. Es lohnt sich, die Erfolgsgeheimnisse der Unternehmersdynastien einmal näher zu betrachten. Manch Rezept für eine langfristig erfolgreiche und damit die Zukunft gewinnende Unternehmensentwicklung kann dabei entdeckt werden.

Rainer Brüderle

Bundesminister für Wirtschaft und Technologie