



Impressionen



**Werte vermitteln.
Menschen begeistern.
Unternehmen lenken.**

Führungsverantwortung im 21. Jahrhundert



Rückblick & Impressionen

6. Familienunternehmer-Konferenz

Donnerstag, 14. Juli 2011

Alte Stuttgarter Reithalle, Hotel Maritim

„Führen ist gar nicht so einfach“



Rund 200 Familienunternehmer und -unternehmerinnen kamen zur Konferenz.

So das augenzwinkernde Fazit eines Teilnehmers am Ende eines vollgepackten, interessanten Tages. Tatsächlich zeigten die Vorträge, Gespräche und Diskussionen, dass das Thema Führung unzählige Facetten hat. Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer hat dazu seine ganz eigene Meinung und auch seine eigenen Methoden. Einig waren sich dennoch Referenten und die fast 200 Teilnehmer über die Veränderungen in den Ansprüchen der Führungskräfte an sich selbst sowie der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit an die Führung von Unternehmen.

In seiner Begrüßung sagte der Verleger und Mitveranstalter der Konferenz, Dr. Theo Breitsohl, Familienunternehmen habe es schon lange bevor sie von Politik und Presse entdeckt wurden, gegeben. Jetzt seien sie en vogue. Das Stichwort für Joachim Schramm, Landesvorsitzender Baden-Württemberg des Verbands „Die Familienunternehmer – ASU“, der beklagte, dass unter Grün-Rot als erstes das Wirtschaftsministerium geschrumpft worden sei. Petra Ledendecker, Präsidentin des Verbands deutscher Unternehmerinnen (VdU), stieg gleich in das Thema Führung ein: „Menschen wollen nicht mehr unter Diktaturen leben. Menschen möchten mitreden.“ Das gelte auch für Unternehmen. Außerdem könne das Thema Führung nicht mehr losgelöst von der Frauenfrage betrachtet werden.

EIN FLOSS FÜR DIE GANZE FAMILIE

Zu Beginn der Veranstaltung schlug Andrea Prym-Bruck von der William Prym GmbH & Co. KG die Konferenzteilnehmer mit der fast 500-jährigen Unternehmensgeschichte in Bann. Sie begann in Aachen, wo die Pryms als

Kupfermeister tätig waren. Heute ist das Unternehmen bekannt für seine Druckknöpfe. Unter dem Motto „Wie man trotzdem überlebt“ erzählte Andrea Prym Bruck eine Geschichte über Erfolg, Intrigen, ungewöhnliche Bündnisse, über Aufstieg und Fall, über Kriege und Militärauf-



Dr. Theo Breitsohl, Andrea Prym-Bruck, Petra Ledendecker und Joachim Schramm (v.l.)

träge. Offen berichtete Andrea Prym von Senioren, die nicht loslassen konnten, von Familienzwist und von Preisabsprachen, die das Unternehmen fast ruinierten. Aber die Unternehmerin sprach auch von dem Willen einer Familie, zu kämpfen. „Wir sind grandios gescheitert, trieben wie Schiffbrüchige auf dem Meer und klammerten uns an ein paar Planken. Aber es ist uns gelungen, daraus ein Floß für die ganze Familie zu bauen“, illustrierte sie die Entwicklung der letzten Jahre. Jetzt gehe es darum, der nach-

ALLE FOTOS: BERND HANSELMANN

folgenden Generation ein unbelastetes Unternehmen zu übergeben. „Das, was wir vermasselt haben, räumen wir wieder auf“, so Andrea Prym-Bruck abschließend.

„WAS ZEICHNET EINE FÜHRUNGSKRAFT AUS?“

So lautete die erste Frage, die Wolf R. Hirschmann, Geschäftsführer der Slogan GmbH, seinen Gästen stellte: Rosely Schweizer, Urenkelin von Dr. August Oetker und bis vor kurzem im Beirat des Unternehmens, Gerhard Heilemann, Sprecher der Geschäftsführung von „Hahn + Kolb“, Joachim E. Schielke, Vorstandsvorsitzender der Baden-Württembergischen Bank, und Harald Wohlfahrt, Deutschlands Spitzenkoch aus der Traube in Tonbach. Die Persönlichkeit mache den Unterschied, sagte Rosely Schweizer. Und Werte seien wichtig. Fähigkeiten könne



Im Dialog über Führungskultur: Joachim E. Schielke, Harald Wohlfahrt, Wolf Hirschmann, Rosely Schweizer und Gerhard Heilemann (v.l.).

man immer schulen. Das Engagement im Sport oder im Ehrenamt sage mehr über eine Person aus als ein Zeugnis. Führungskräfte brauchten ein Bauchgefühl für Atmosphäre und Emotionen. Sie müssten Veränderungen in der Gesellschaft und im Unternehmen erspüren. Führungskräfte müssten vor allem zum Unternehmen passen, meinte Gerhard Heilemann. Die Würth-Gruppe, zu der Hahn und Kolb gehöre, werde sehr dezentral geführt. In der Gruppe herrsche eine Kultur des Vertrauens und es gebe ein ausgefeiltes Controlling-System. Gerhard Heilemann machte deutlich, dass man in der Gruppe auf Kommunikation und Präsenz des Managements setze: „Ich selbst bin immer wieder mit dem Außendienst beim Kunden.“

Joachim E. Schielke brachte das Wertesystem eines Unternehmens in Zusammenhang mit der Kreditvergabe: „Das Rating ist wichtig, aber es bildet die Vergangenheit ab, doch Geld wird für die Zukunft gebraucht. Ich muss Vertrauen in die Führung haben. Vertrauen ist ein Kapital, das nicht in der Bilanz steht.“ Spitzenkoch Harald Wohlfahrt sagte: „Ich



Dr. Theo Breitsohl eröffnete die 6. Familienunternehmer-Konferenz

gebe einem Koch die Möglichkeit, sich zu entwickeln. Das braucht viel Zeit und irgendwann möchte ich etwas zurück bekommen.“ Vertrauen spiele in der Küche eine große Rolle. Die Runde war sich darin einig, dass jede Führungskraft Vorbild sein müsse.

FÜHRUNG MUSS DIE HERZEN ERREICHEN

„Führen heißt, andere emporheben“, sagte Prof. Dr. Arnold Weissman, Gründer des Nürnberger Beratungsunternehmens Weissman & Cie. „Ob Sie eine Führungskraft sind, entscheiden die Mitarbeiter. Überlegen Sie sich, ob Ihnen Menschen in einer Krise folgen. Führende haben Folgende.“ Die drei zentralen Führungswerte seien Vertrauen, Verantwortung und Verbindlichkeit. Führungskräfte müssten authentisch und konsequent sein. „Die Zeiten, in denen wir reife Erwach- ▶



Andrea Prym-Bruck erzählte von Höhen und Tiefen ihres Familienunternehmens.



Faszinierte mit seinem Vortrag: Prof. Dr. Arnold Weissman



Der Schlusstalk mit Dr. Birgit Keil, Stefan Siller und Erwin Staudt

sene mit Drohungen führen konnten, sind längst vorbei“, sagte Prof. Weissman. Führung muss die Herzen der Menschen erreichen.“ Und weiter: „Es ist nicht die Aufgabe von Führungskräften, die Mitarbeiter zu motivieren. Manchmal reicht es schon, sie nicht zu demotivieren.“ Wer führen wolle, so der Berater, der müsse sich selbst führen können.

NICHT NEIDISCH SEIN

Ein weiterer Höhepunkt war das von SWR-Moderator Stefan Siller geführte Gespräch mit Prof. Birgit Keil, Direktorin des Ballettensembles des Badischen Staatstheaters in Karlsruhe, und Erwin Staudt, scheidender Präsident des Bundesligisten VfB-Stuttgart. Birgit Keil und Erwin Staudt

entdeckten grundlegende Gemeinsamkeiten: „Wir suchen beide hochtalentiertere, junge Menschen, müssen die Richtigen auswählen, ihnen Ziele setzen sowie Körper und Geist schulen“, sagte Staudt. Birgit Keil präzisierte ihre Vorstellung von Führungskräften: „Sie dürfen nicht neidisch sein. Sie müssen davon durchdrungen sein, andere zu fördern.“

Prof. Keil und der VfB-Präsident waren sich einig, dass es eine schwierige Aufgabe sei, aus unterschiedlichen Menschen eine Mannschaft bzw. ein Ensemble zu formen. „Jeder muss wissen, wie wichtig er für das Ensemble ist und wo er steht. Jeder muss für die anderen einspringen“, sagte Keil. Und jeder einzelne brauche Leidenschaft für das, was er tue. „Diesen Biss habe nicht jeder Fußballspieler, auch wenn er spielerisch noch so gut sei“, sagte Staudt.

Der Tag in der Alten Reithalle ging mit vielen angeregten Gesprächen und einem erstklassigen Büfett zu Ende. Auch die Informationsstände der Sponsoren fanden noch einmal Aufmerksamkeit. Diejenigen, die bereits an früheren Konferenzen teilgenommen hatten, waren sich mit den Neulingen einig, dass es eine „tolle Konferenz 2011 mit vielen Anregungen und neuen Gedanken“ war. ■



DAS SAGEN UNSERE TEILNEHMER

„Nachdem ich die Entwicklung der Veranstaltung von Anfang an verfolgen konnte, bin ich vom aktuellen Grad der Professionalität beeindruckt. Und dies nicht nur in Bezug auf den sehr geeigneten Veranstaltungsort und die perfekte Organisation. Insbesondere die Auswahl hochkarätiger Gastredner, Diskussionsteilnehmer, Referenten ist beeindruckend.“
 Mathias Weidner, IMAP

„Ich habe mich sehr wohl gefühlt bei den Familienunternehmern und bei dem tollen Programm in der Alten Reithalle.“
 Veit Bürkle, Bürkle GmbH

„Es war ein sehr interessanter Nachmittag in der Alten Reithalle, vielen Dank für die tolle Organisation.“
 Christof Bär, Bär GmbH

„Nochmals herzlichen Glückwunsch zu der überaus gelungenen 6. Familienunternehmer-Konferenz am 14. Juli. Ein besonderes Highlight war der Vortrag von Prof. Weissman.“
 Dieter Ulrich, Sal. Oppenheim



Wir danken unseren Partnern und Sponsoren, ohne deren tatkräftige Unterstützung eine Veranstaltung wie die Familienunternehmer-Konferenz nicht möglich wäre.



Aus den Gesprächskreisen

„NUR NOCH PORSCHE FAHREN GEHT NICHT“

Mit 23 Jahren war Feliks Eysler, Regiohelden GmbH, nicht nur der jüngste der jungen Truppe, sondern auch der Exot, denn als Einziger ist er kein Nachfolger im Familienunternehmen, sondern Gründer. Mit 24 Jahren nur wenig älter war Julia-Carolin Schmid. Dominic Baur, Binder Optik AG, 32 Jahre alt, ist seit 2009 im Vorstand des elterlichen Unternehmens. Frank-Michael Wohlhaupter, Wohlhaupter GmbH, mit 45 Jahren der älteste der Gruppe führt das 1929 gegründete Unternehmen gemeinsam mit seinem 73-jährigen Onkel. Während Baur und Wohlhaupter sozusagen im Unternehmen aufgewachsen sind, sagte Julia-Carolin Schmid, sie habe bis sie 18 geworden sei, „keine Ahnung gehabt“. Alle drei Nachfolger waren sich in ein paar Dingen einig: Man könne nicht in die Fußstapfen der Eltern treten, sondern müsse seine eigene Spur hinterlassen. Man müsse mit Leidenschaft dabei sein. Gegenseitige Akzeptanz und Ver-



trauen seien wichtig. Eine fundierte Ausbildung sei unabdingbar. „Nur Porsche fahren geht nicht“, so Wohlhaupter. Ein festgelegter Prozess für die Nachfolge und eine klare Trennung der Verantwortungsbereiche, würden sie erleichtern. Alle drei bezeichneten die Erfahrung der Älteren als unersetzlich, aber man müsse Fehler machen dürfen. Dem konnte auch Gründer Feliks Eysler zustimmen, der Fehler eher als „positive Weiterbildungsmaßnahmen“ betrachtet.



INTERNATIONALISIERUNG – GO CHINESE

Das Reich der Mitte wird 2030 voraussichtlich die größte Wirtschaftsnation der Welt sein und ist aktuell der größte Binnenmarkt. Die Experten Peter A. Koch und Mathias Weidner von IMAP stellten Markt und Trends in China vor, nannten die Gründe für ein Engagement, erläuterten verschiedene Wege dorthin und machten auf die Besonderheiten chinesischen Geschäftsgebarens aufmerksam. Am Beispiel der Berner Group, vertreten durch Dominique Manu, wurde gezeigt, wie das Engagement in China funktionieren kann. Ausführlich wurden die Vor- und Nachteile vom Aufbau eines Unternehmens in China, von Joint Ventures und Unternehmenskäufen einander gegenübergestellt und diskutiert. Abschließend informierten Koch und Weidner über Erfahrungen und Aktivitäten der 65 Mitarbeiter von IMAP in China.

Die Teilnehmer des Gesprächskreises hatten viele Fragen, die sich hauptsächlich um die Besonderheiten des chinesischen Marktes und die kulturellen Unterschiede im Verhandlungs- und Geschäftsgebaren drehten. „Obwohl viele Teilnehmer einem Engagement in China positiv gegenüberstehen und durchaus über erste Erfahrungen und Informationen verfügen“, so Weidner, „herrscht noch viel Unsicherheit.“

BEIRAT – MEHRWERT FÜRS UNTERNEHMEN

Um die Einrichtung eines Beirats und seine Vorteile drehte sich der Gesprächskreis mit Rechtsanwalt Dr. Gerhard Balz von Luther Anwälte sowie Wirtschaftsprüfer Rudolf X. Ruter. Die Experten rieten den Teilnehmern, zuerst die Struktur des Unternehmens genau zu prüfen, zu schauen, welche Rolle Familie, Geschäftsführung und Gesellschafter spielen. Aus diesem Gefüge ergäben sich dann mögliche Aufgabenschwerpunkte für einen Beirat. „Fangen Sie aber klein an. Eine erste mögliche Aufgabe wäre etwa die Zusammenarbeit im Bereich der langfristigen Strategie“,

so der Tipp von Dr. Balz. Vertrauen müsse langsam wachsen, vor allem wenn es innerhalb der Familie Vorbehalte gebe.

Hinsichtlich der personellen Besetzung sagte Ruter: „Wichtig ist, dass jedes Beiratsmitglied unabhängig ist – und zwar vom Unternehmen und im Geiste. Die Familie sollte in diesem Gremium vertreten sein, aber die Familienfremden das letzte Wort haben. Entscheidend ist, dass der Fachverstand siegt. Das ist der Mehrwert, den ein Beirat bietet.“ Dr. Balz verwies zudem auf die Verantwortung der Beiratsmitglieder: „Sie müssen ohne wenn und aber dazu bereit sein, Verantwortung und damit auch eine Haftung für ein mögliches Fehlverhalten zu übernehmen.“ Weiter wurde über die Suche nach passenden Beiratsmitgliedern, die Dauer der Beiratsmandate und den zeitlichen wie finanziellen Aufwand diskutiert.



FREMDMANAGEMENT UND GEMISCHTE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Fremdmanagement ist nach Meinung von Dr. Bettina Daser und Christine Grotz vom Kirsten Baus-Institut für Familienstrategie für viele Unternehmerfamilien ein heißes Eisen. Dennoch könne es sich als Vorteil erweisen. „Wird das Unternehmen durch ein Fremdmanagement geführt, besteht die Aufgabe der Familie fortan in der normativen Führung des Fremdmanagements durch ihre Werte, der

Vorgabe der strategischen Rahmenbedingungen und der Kontrolle der Geschäftsführung“, sagte Dr. Daser. „Der zweite wichtige Vorteil kommt bei der Nachfolge zum Tragen: Es geht nur mehr um die Beteiligungs- nicht die Führungsnachfolge. Beide Punkte helfen entscheidend, interne Streitigkeiten zu begrenzen.“ Außerdem, so Christine Grotz, gewinne die Unternehmerfamilie ein Plus an Wahlmöglichkeiten und damit Professionalität. Der Pool fähiger Fremdmanager sei notwendig größer als das Talentreservoir in der Familie. Klar sei auch, dass der Fremdmanager die Werte der Familie und die daraus resultierende Unternehmenskultur und Geschäftspolitik zu akzeptieren habe.

An den Werten entzündete sich eine lebhafte Diskussion der Teilnehmer. Letztlich waren sich die Teilnehmer einig, dass bei der Zusammenarbeit mit einem Fremdgeschäftsführer die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle wichtig sei. Worauf es aber im Kern ankomme sei, dass der Fremdmanager zur Familie passe.



MARKETING FÜR DAS FAMILIENUNTERNEHMEN

Für Eberhard von Lobenstein und Rolf Blind vom Marketing Club Stuttgart war es keine Frage, dass Familienunternehmen Marketing brauchen. Gerade sie sollten eine breite Klaviatur von



Möglichkeiten nutzen, inklusive Social Media. Auch mit kleinem Budget könne man viel Aufmerksamkeit erzeugen. „Die Kreativität muss aus dem Unternehmen kommen und nicht von der Agentur“, sagte Rolf Blind. Das Ziel aller Aktivitäten sei es, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Das Marketing sei dafür die integrative Kraft. Funktionieren könne das Ganze aber nur, wenn diese Haltung im Unternehmen verankert sei. Darüber hinaus brauche es ein klares Budget und klar benannte Ziele, eine Kontrolle der Ergebnisse und eine Analyse.

Eberhard von Lobenstein legte den Schwerpunkt auf Social Media und machte deutlich, was kommende Generationen erwarten: „Für die digital natives sind E-Mails schon ziemlich altmodisch.“ Private und geschäftliche Kontakte würden sich vermischen, Online- und Offline-Welten miteinander verschmelzen. Kritik und Lob aus den sozialen Netzwerken müsse man als ernsthaftes Feedback für die eigene Leistung sehen. Die Teilnehmer zeigten großes Interesse an den Chancen und Risiken von Social Media. Der Rat der Experten: „Man muss vorsichtig sein. Aber wenn Sie es jetzt nicht tun, weil sie keine Fehler machen wollen, dann machen Sie Ihre Fehler nur später.“ ■