

Die Familienunternehmer des Jahres 2009

Die sechste Verleihung des Preises »Familienunternehmer des Jahres« durch INTES und »impulse« ist eine kleine Premiere, denn zum ersten Mal werden gleich zwei Unternehmer geehrt. Dr. Markus Miele und Dr. Reinhard Zinkann, die – so die Jury – »seit nunmehr vier Generationen auf eindrucksvolle Weise zeigen, wie man selbst ein so problematisches Führungsmodell wie eine Doppelspitze aus zwei Familien zum Erfolg führen kann«, wurden am 11. November auf Schloss Bensberg ausgezeichnet. Wir drucken das Porträt von Kathrin Werner ab, das in der Dezember-Ausgabe der »impulse« die beiden Unternehmer würdigt.

Zeig mir deine Krawatte, und ich sage dir, wer du bist. Bei Reinhard Zinkann fliegen Elefanten und Gänse zwischen Wölkchen umher. Auf dem Schlips von Markus Miele herrscht gestreifte Ordnung. Zwei Männer, die unterschiedlicher kaum sein könnten. Miele und Zinkann. Zwei Patriarchen. Zwei Gesellschaftsclans. Ein Unternehmen. Seit 1899 sind die Familien zusammengeschweißt durch den Haushaltsgerätekonzern. Seit 1899 führen sie ihn zu zweit. Die Gründer, die Söhne, die Enkel, die Urenkel – immer vererbt der Vater den Chefposten an den Sohn weiter. Und das mit Erfolg. Seit 1899 gibt es kein Jahr ohne Gewinn, das Unternehmen wächst beständig. Auch die aktuelle Wirtschaftskrise kann Miele nichts anhaben. »Ach wissen Sie, der Konzern hat unter meinem Urgroßvater schon die Hyperinflation der 20er-Jahre überstanden«, sagt Zinkann. Der Umsatz ist im

vergangenen Geschäftsjahr kaum gesunken. Wie hoch das Ergebnis ist, verrät Zinkann nicht, doch arbeite man dieses Jahr wie immer »ertragsauskömmlich«. Der Geschäftsbericht passt wie immer auf vier Seiten Faltblatt.

Seit 110 Jahren praktiziert Miele erfolgreich ein Geschäftsmodell, das bei so vielen anderen Unternehmen mit Zoff und Tränen scheitert. Bei den verfeindeten Clans des Schnapsbrenners Berentzen etwa oder dem Düsseldorfer Familienunternehmen Teekanne gingen die Fir-



Die Preisträger Dr. Markus Miele (links) und Dr. Reinhard Zinkann

men daran fast zugrunde. Was Miele und Zinkann zusammenhält, ist ihr Wertesystem. Und der feste Glaube an einen Grundsatz: »Friede ernährt, Unfriede verzehrt.« So eint auch eines die aktuellen Familienoberhäupter: Die Grundfarbe ihrer Krawatten ist Rot – Miele-Rot.

Für das jahrelange Zusammenraufen, ihr gutes Wirtschaften, ihre Erfolgsgeschichte erhalten Markus Miele und Reinhard Zinkann die Auszeichnung »Familienunternehmer des Jahres 2009«. Der Preis wird von »impulse« und der auf Familienunternehmen spezialisierten Unter-

nehmensberatung INTES vergeben. »Die Miele und Zinkanns widerlegen seit vier Generationen auf eindrucksvolle Weise, wie man selbst ein so problematisches Führungsmodell wie eine Doppelspitze aus zwei Familien zum Erfolg führen kann, sofern alle Beteiligten bereit sind, ihre persönlichen Interessen hinter denen des Unternehmens zurückzustellen«, lobt INTES-Chef Peter May. »Gerade in Zeiten, in denen der Familienkapitalismus ins Gerede gekommen ist, war es wichtig, zwei Unternehmer zu ehren, die ihren Erfolg nicht der Hochseilakrobatik des Financial Engineerings, sondern den traditionellen Tugenden des Familienkapitalismus verdanken.«

Zum ersten Mal geht der Preis nicht an einen einzelnen Unternehmer, sondern an ein Unternehmerpaar. Es ist ein sehr gegensätzliches Paar, nicht nur im Hinblick auf die Krawatte. Zinkanns Lachen schallt, er lehnt sich zurück, haut auf den Tisch. Er wäre auch gern Marineoffizier geworden oder Forstwirt oder Geschichtsprofessor. Er fängt seine Antworten mit »Wissen Sie« oder »Wie schon die Lateiner sagten« an, kommt nie ins Stocken, sagt nie »äh«, zitiert griechische Philosophen und Harvard-Professoren. Er liebt große Worte: »Wir bei

Miele fühlen uns unseren Vorvätern und ihrer Leistung verpflichtet«, sagt er. »Als Familienunternehmer betrachte ich meinen Anteil an dem Unternehmen als eine Leihgabe meines Sohnes.« Bevor Markus Miele eine Antwort gibt, überlegt er lange und mustert seine Gesprächspartner. »Das ist eine gute Frage«, sagt er oft. Er ist in Gütersloh geboren und zur Schule gegangen und hat zuerst im nahe gelegenen Lippstadt gearbeitet. »Ich bin ein echtes Gütersloher Gewächs«, sagt er. Am Wochenende fährt er Fahrrad im Stadtpark oder geht auf das Schulfest seiner kleinen Tochter.

Zinkann ist 49, groß und stämmig, hat einen festen Händedruck. Er trägt Zweireiher, Einstecktuch und einen goldenen Siegelring. Er liebt Musik und Geisteswissenschaften, segelt, geht auf die Jagd. Im Konzern ist der Kaufmann für Marketing und Vertrieb zuständig. Zinkann ist seit 1992 bei Miele, seit 1999 in der Geschäftsleitung.

Markus Miele trat 1992 in die Firma ein, seit 2002 ist er Co-Chef. Er hat schütteres Haar, lange, schmale Finger und einen leisen Humor. Er ist 41 Jahre alt, groß und schlank. Sein Anzug hat nur eine Reihe. Der Wirtschaftsingenieur ist der Technikchef im Unternehmen – und referiert mit Begeisterung über Dampfgarer oder die automatische Öffnung von Geschirrspülerklappen. Von seinem Studium erzählt er eine Geschichte: Sie spielt in Karlsruhe Ende der 80er-Jahre. Miele ist damals neu in seiner Unistadt, neu in seiner ersten eigenen Wohnung. Neue Freunde hat er auch. Als er einen von denen zu sich einlädt, findet er die Miele-Waschmaschine in der Küche. »Man könnte denken, dass du was mit denen zu tun hast«, sagt der Freund. »Könnte man denken«, antwortet Miele.

Bescheidenheit gehört seit jeher zum Wertesystem der Familien. Daraus folgt: Ein Unternehmen darf nur so schnell wachsen, wie das Eigenkapital mitwächst. Bei einem ostwestfälischen Kaufmann gehören die Banken auf die linke Seite der Bilanz. Miele hat an der Börse nichts zu suchen. Große Übernahmen sind nichts für diese Firma. Und ein Selbstbedienungsladen für Gesellschafter ist sie schon gar nicht. »Das haben mein Partner und ich quasi mit der Muttermilch aufgesogen«, sagt Reinhard Zinkann. »Es wirkt aus Sicht von außen vielleicht unspektakulär, aber genau das gibt dem Konzern seine Kraft«, lobt auch Franz Haniel. Das Oberhaupt des Familienclans Haniel, der den Pharmahändler Celesio und eine Mehrheit am Handelskonzern Metro hält, zählt wie Miele und Zinkann zu den prominentesten Familienunternehmern des Landes – man kennt sich.

Während seiner Studentenzeit wollte Zinkann mal seiner Freundin ein Geschenk machen. Viel Geld hatte er nicht, seine Eltern wollten ihn nicht verwöhnen. Er überzog sein Konto, das Geschenk war teuer. Zufällig landete der Kontoauszug bei seiner Mutter. »Das wurde beim Mittag besprochen«, erzählt Zinkann. »Wir haben nie Schulden gehabt. Ich will nicht, dass du damit anfängst«, habe sein Vater Peter Christian gesagt. Es ging um 200 Mark.

Genauso unpräventios ist der Unternehmenssitz. Durch den rotbraunen Backsteinbau in der Carl-Miele-Straße windet sich ein Labyrinth aus Gängen mit gläsernen Büros. Die Mitarbeiter nennen sie Aquarien, weil die Zimmer nur halbhohe Wände haben und darüber Glas. Im ersten Stock sitzt die Geschäftsleitung in den gleichen kargen Glaskästen mit dunkelgrauer Auslegeware. Ihr Teil des Gebäudes heißt »die Kurve«. Zum Antritt haben sich beide Chefs keinen schicken Dienstwagen gekauft, der alte vom Vater war gut genug.

Einigkeit seit über 100 Jahren

Rückblende. Am 1. Juli 1899 geht es los mit Miele. Mit elf Mitarbeitern, vier Drehbänken und einer Bohrmaschine. Carl Miele ist der Erfinder. Seine Idee ist die handbetriebene Buttermaschine »Meteor« – ein kleines Eichenholzfass mit Rührwerk. Bald kommen Waschmaschinen dazu, weil die fast genauso funktionieren. Reinhard Zinkann ist der Kaufmann mit einem Händchen fürs Marketing. Er ersinnt die Werbesprüche (»Nur Miele, Miele, sagte Tante, die alle Waschmaschinen kannte«). Miele bringt Grundstück, Namen und Kapital mit und bekommt 51 Prozent der Anteile, Zinkann den Rest.

Carl Mieles Büro im Gütersloher Konzernsitz gibt es bis heute, ein kleines Museum, dieselben dunklen Möbel, derselbe Teppich. An der Wand hängt der Spruch: »Friede ernährt, Unfriede verzehrt«. Zinkann zeigt ihn gern seinen Besuchern. Er gibt kein Interview, ohne

ihn zu zitieren. An ihn halten sich alle: die Gründer, die Söhne, die Enkel, die Urenkel. »In der Geschäftsführung besteht zwischen den Vertretern der Familie und den Externen der erforderliche gegenseitige Respekt«, betont Unternehmerkollege Haniel. »Das Motto: »Die Firma geht vor« haben alle verinnerlicht. Dies haben sie über viele Generationen gelernt.«

Natürlich sind sich auch bei Miele nicht immer alle einig. Aber man geht anders mit Meinungsverschiedenheiten um. Markus Miele nennt das ausschlaggebende Wort: Konsens. Die Geschäftsführer haben in der fast 110-jährigen Geschichte alle wichtigen Entscheidungen einstimmig gefällt. »Das Konsensprinzip ist bei uns nirgends fest geregelt, es ist aber gelebte Praxis«, sagt Miele.

Damit das funktioniert, muss jeder bereit sein, seine Meinung zu ändern und auch eine Entscheidung zuzulassen, mit der er nicht vollständig einverstanden ist. Es wird diskutiert, und erst wenn alle Beteiligten mitziehen, wird entschieden. »Konsens bedeutet nicht, dass alle mit wehenden Fahnen in dieselbe Richtung rennen. Konsens heißt, dass man mit der Entscheidung leben und sie guten Gewissens vertreten kann«, sagt Miele. »Man muss auch mal die Größe haben zu sagen: Ja, ich habe mich vertan.«

Auch wenn es wehtut. Wie 2005, als die Geschäftsleitung entschied, sich von der Zweitmarke Imperial zu trennen. »Ich hatte sie aufgebaut, sie hat mir viel Spaß gemacht«, erzählt Zinkann. Zwei Jahre wurde das Für und Wider verhandelt, dann stellten sie Zinkanns »lieb gewonnenes Kind« ein. »Wir gehen keineswegs immer mit der gleichen Meinung in ein Gespräch«, sagt er. »Und natürlich ist man nicht immer ruhig, man ist auch mal emotional.« Doch am Ende steht der Konsens. »Uns geht es nicht um Machtkämpfe und Eitelkeiten, sondern um die Sache.« Auch das ist eine Miele-Tugend.

Einen »grandiosen Nachteil« habe das Konsensprinzip, gibt Markus Miele zu:

Bis sich alle einig sind, kann es dauern. Zum Glück ticken die Uhren in der Haushaltsgerätebranche langsam. Wenn Miele ein Waschmaschinenmodell testet, muss die Testmaschine 416 Tage im Dauerlauf schleudern, erst dann wird sie freigegeben. Da kann man sich für Entscheidungen mal einen Bedenktag nehmen.

Eines hat sich geändert seit 1899: Heute führen neben Zinkann und Miele drei familienfremde Manager das Unternehmen: Olaf Bartsch, Eduard Sailer und Reto Bazzi. »Es ist einfach nicht mehr zeitgemäß,

und Geschäftliches müssen so gut wie möglich getrennt bleiben. »Wir sind nicht verwandt und nicht verschwägert, von Anfang an Partner und immer noch zusammen«, sagt Zinkann. Markus Miele's Vater war zwar sein Patenonkel, trotzdem hat es noch nicht einmal enge Freundschaften zwischen den Familien gegeben. Obwohl Miele mit seiner Familie und Zinkann, dessen Sohn bei seiner Ex-Frau in München lebt, nur 400 Meter voneinander entfernt wohnen. »Er ist eben einfach viel älter«, sagt Miele und grinst. »Dabei mag ich seine Frau ausge-

schafter zur Bilanzbesprechung. Sie unterscheidet sich kaum von Hauptversammlungen einer Aktiengesellschaft – abgesehen davon, dass es noch nie einen Beschluss mit Gegenstimmen gab.

Auch hier gilt das Konsensprinzip. Im nüchternen Miele-Forum mit grauen Stuhlreihen und Blick auf das Werkgelände präsentieren die fünf Chefs das abgelaufene Geschäftsjahr, geben Prognosen ab, berichten von Veränderungen. Nach zwei bis drei Stunden, einem gemeinsamen Mittagessen und Miele-Kekschen aus der Testbäckerei im Backofenwerk ist das Ganze vorbei.

Überstimmen gilt nicht

Einmal im Quartal bekommen die Gesellschafter noch einen ausführlichen Brief mit Umsatzzahlen und Marktentwicklungen. Und natürlich werde auch bei Hochzeiten, Geburtstagen, Beerdigungen über die Firma gesprochen, erzählt Zinkann.

Bei der Einigkeit hilft auch Miele's ausgefeilter Gesellschaftervertrag, der viele der üblichen Streitpunkte regelt und von den Gründern bereits Anfang des 20. Jahrhunderts aufgesetzt wurde. Zum Beispiel bestimmt er, dass rund die Hälfte der Gewinne ausgeschüttet, der Rest wieder in das Unternehmen investiert wird. Keine Debatte. Er regelt die Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern, wie, wo und wann der Familienrat mit der Geschäftsführung zusammentrifft. Er legt fest, welche Kriterien die Familienmitglieder erfüllen müssen, wenn sie auf den Chefsessel nachrücken wollen. Und er sagt, dass die Miele's, die ein Prozent mehr halten, den Zinkann-Clan nie überstimmen dürfen. Für eine Mehrheit braucht man bei Miele 60 Prozent. Relevant ist die Klausel nicht, es gilt ja das Konsensprinzip. In der Präambel des Vertrags finden sie sich wieder, die Werte: Wir wollen ein gutes Unternehmen haben, wir denken langfristig. So hält er seit 1899, der ostwestfälische Frieden. ■



Dr. Nikolaus Förster (»impulse«), Dr. Markus Miele, Dr. Reinhard Zinkann, Bernhard Simon (Preisträger 2008), Prof. Dr. Peter May (von links)

eine Firma unserer Größenordnung nur zu zweit zu führen«, sagt Zinkann. »Als mein Vater einstieg, konnte er noch fast allen Mitarbeitern die Hand schütteln«, sagt Miele. »Heute ist alles komplexer und internationaler.« 17.000 Menschen arbeiten weltweit für das Gütersloher Unternehmen, der Umsatz liegt bei 2,77 Milliarden Euro, rund 70 Prozent steuern die Auslandstöchter bei. Alle Geschäftsführer haben exakt die gleichen Verträge. Die drei Familienfremden »dürfen und sollen eine eigene Meinung haben, wichtig ist, dass sie von den Werten zu uns passen«, sagt Miele.

Sympathie ja, Verbrüderung nein

Dem ernährenden Frieden hilft seit vier Generationen auch eine Regel: Privates

sprochen gern«, sagt Zinkann. »Ich bin aber schon mit ihr verheiratet«, antwortet Miele trocken. »Jaja, ich gönne sie dir auch.« Zinkann lässt die Faust auf den Tisch sausen und lacht. Man mag sich, aber man hält Distanz. »Wenn wir anfangen, zu viel über Privates zu reden, reden wir eben nicht mehr über Waschmaschinen und Küchengeräte«, sagt Zinkann.

Auch die Gesellschafter vertragen sich, trotz inzwischen 62 Stimmberechtigter. »Wir hatten aber auch ein gnädiges Schicksal, denn es gab noch nie ein Jahr ohne Gewinn«, sagt Zinkann. »Der Krach in Unternehmen beginnt meist, wenn es Verluste gibt.« Einmal im Jahr im November treffen sich die Gesell-