VON NIKOLAUS FÖRSTER

Familienunternehmer des Jahres 2011: Heinz Gries und Andreas Land

Lebensleistung gewürdigt:
Die Inhaber von Griesson-de Beukelaer wurden für ihre mutige und ungewöhnliche Lösung der Nachfolgefrage ausgezeichnet.
Links: Heinz Gries, rechts: Andreas Land

»Heute geht es um Leben und Tod, denn nichts anderes sind Nachfolgeregelungen: der Versuch, noch zu Lebzeiten dafür zu sorgen, dass das Überleben eines Unternehmens gesichert wird – und man nicht selbst zum Totengräber wird. Heinz Gries und Andreas Land stehen für eine beispielhafte Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen. Für ein Modell, das – Hand aufs Herz – viele von Ihnen wahrscheinlich rundweg ablehnen: Heinz Gries hat Andreas Land, der lange in einem Konzern gearbeitet hat, nicht nur zum Geschäftsführer bestellt, sondern ihn auch zum Gesellschafter gemacht.

Der Inhaber ist gerade Anfang 50, als er seine Kinder bittet, im Erbfall auf ihren Pflichtteil zu verzichten. Er weiß, was es bedeutet, wenn Geschwister ausgezahlt werden müssen. Er hat es selbst erlebt – als sein Vater 1967 plötzlich starb, ohne Testament, und ihm seine Lebkuchenbäckerei hinterließ. Heinz Gries musste sich damals bei einer Bank Geld beschaffen, eine schwierige Zeit, und eine bittere Lehre.

Kurz darauf der zweite Schritt: die Entscheidung über die Nachfolge. Die drei Töchter haben kein Interesse. Sein Sohn Peter ist damals Anfang 20, jung, sehr jung. Zu jung? Von seinem Vater hat er die Faszination für Technik geerbt. Doch das reicht nicht. Der Vater traut seinem Sohn die Aufgabe nicht zu. Es ist eine klare, aber auch eine harte Entscheidung – selbst wenn der Sohn sagt, er habe keine Ambitionen gehegt, an der Spitze des Unternehmens zu stehen. Er ist heute Kommunikationschef von Griesson-de Beukelaer und hat damit eine Rolle gefunden, die er gerne ausfüllt. Wir sehen: Der eherne Grundsatz »Erst das Unternehmen, dann die Familie« muss sich gerade in einer so prekären Situation wie einer Entscheidung über die Nachfolge bewähren.

Der nächste Schritt fällt vielen Patriarchen am schwersten: loszulassen, sich selbst in Frage zu stellen, zuzugestehen, dass andere auch gut sind, vielleicht sogar besser. Gerade für den erfolgsverwöhnten Heinz Gries wird dieser Schritt nicht einfach gewesen sein. Aus der kleinen Lebkuchenbäckerei, die er Ende der 1960er-Jahre von seinem Vater übernommen hatte, machte er ein florierendes Unternehmen, verhundertfachte den Umsatz binnen zwei Jahrzehnten von zwei auf über 200 Mio. D-Mark, allein, als Einzelkämpfer, bis er schließlich etwas Unerhörtes lernte: die Kunst des Teilens.

Zunächst scheitert Heinz Gries zwei Mal bei dem Versuch, einen Nachfolger zu installieren. Von zwei Geschäftsführern trennt er sich nach kurzer Zeit wieder: Dann schlägt ihm ein Personalberater Andreas Land vor, der damals für die Danone-Tochter General Biscuit arbeitet und

Andreas Land (links) mit Lebensgefährtin Jutta Doetsch und Heinz Gries (3. von rechts) mit seiner Frau Mädi, Sohn Peter und den Töchtern Susanne und Gabi Gries und Sabine Liebsch.

auf dem Sprung in den Vorstand nach Paris ist. An dieser Stelle der Geschichte kommt Heinz Gries' Frau, Mädi, ins Spiel. »Frauen«, sagt Heinz Gries, »haben in diesen Dingen ein besseres Gespür.« Sie begleitet ihn zum entscheidenden Treffen. Ihr Urteil: »Der könnte zu Dir passen.«

Und der will es wissen. »In mich müssen Sie investieren wie in eine Maschine«, sagt Andreas Land zu Heinz Gries. Land will nicht nur Geschäftsführer sein, sondern Teilhaber. Er verlangt von Gries Anteile an Griesson. Teilhaber? Unerhört. Dabei ist keine Konstellation naheliegender: Erwirbt ein Manager Anteile, wird er also selbst zum Teilhaber, so geht es mit einem Mal nicht mehr um fremdes Vermögen, sondern um das eigene. Auch wenn der Neue nur einen Minderheitsanteil – aktuell sechs Prozent – erwirbt, die Botschaft ist klar: Es ist ernst gemeint, und auf Dauer angelegt.

Andreas Land will aus der Konzernwelt ausbrechen, nach Polch gehen statt nach Paris. Das ist die nächste Erkenntnis, die sich aus dieser Nachfolge herauslesen lässt: Es bedarf nicht nur eines Patriarchen, der loslässt, sondern auch eines Menschen, der Lust hat auf Unternehmertum, jemanden, der die Vorteile eines Familienunternehmens zu schätzen weiß – aber auch die Tradition und die Rolle der Familie respektiert.

Heinz Gries und Andreas Land: Sie sind ein perfektes Paar. Beide treten bescheiden auf, ruhig, korrekt, bodenständig. Und sie ergänzen sich hervorragend: Der Vertriebs- und Marketingprofi und der technikverliebte Autodidakt. Noch heute erinnert sich Peter Gries, der Sohn, wie sein Vater sich im Kinderzimmer über die Fischertechnik und die Märklin-Bausätze hermachte – und so die ersten Tische entwickelte, die Kekse 180 Grad um die Kurve bewegen konnten. Dieses Faible für Technik verschafft ihm einen Vorsprung vor der Konkurrenz, bis heute: Wie kein anderer investiert er in Maschinen, schraubt die Produktivität nach oben. Alles muss auf dem neuesten Stand sein.

Im Jahr 1998 wird Andreas Land tatsächlich Geschäftsführender Gesellschafter – obwohl Weggefährten ihm abraten. »Mal sehen, wie lange das gut geht«, unken einige. Gries wechselt in den Beirat, Land wird die Nummer eins. Und als äußeres Zeichen räumt Gries eines Tages seinen Parkplatz direkt am Haupteingang der Unternehmenszentrale. Er überlässt ihn Andreas Land, Gries rückt auf den zweiten Platz. Jetzt wissen die Mitarbeiter: Das ist etwas Ernstes.

Erfolg von morgen ist wichtiger als Produkte von gestern

Loslassen, teilen – für Heinz Gries bedeutet das auch, die Vergangenheit hinter sich zu lassen, auch wenn dies wehtut. Lange wuchs Griesson mit Lebkuchen, der vor allem im Winter verkauft wird. Als Land einsteigt, macht die Firma noch ein Drittel des Umsatzes mit Saisonprodukten. Land steigt ganz aus, kappt die Wurzeln. »Ich hatte Produkte, an denen mein Herz hing«, sagt Gries. »Aber das Geschäft ist am Ende viel wichtiger. Das ergibt den Erfolg.«

Ein Jahr, nachdem Land bei Griesson eingestiegen ist, gelingt ein Coup: Griesson übernimmt die Danone-Tochter General Biscuits mit der Marke de Beukelaer – und überlässt den Franzosen im Gegenzug 40 Prozent an der neuen Gemeinschaftsfirma Griesson-de Beukelaer. Über Nacht wird das Eifeler Unternehmen doppelt so groß. Es ist eine ungleiche Allianz: der Mittelständler aus der Eifel und der Weltkonzern aus Paris. Für viele ist es nur eine Frage der Zeit, bis Danone das Familienunternehmen ganz schluckt.

Doch es kommt anders. Gries hält stand und greift zu, als der Konzern seine Strategie ändert. 2007 kaufen Heinz Gries und Andreas Land den Danone-Anteil zurück. »Hier in der Eifel«, kommentiert Heinz Gries, »ist zwar alles ein bisschen ländlich, aber das heißt ja nicht, dass man nicht eine klare Sicht haben kann, was man eigentlich will.«

Was er will, das begreifen spätestens jetzt auch seine schärfsten Konkurrenten: den attraktiven Namenszusatz »de Beukelaer« und dessen Kultprodukt Prinzenrolle – und Andreas Land, der – 22 Jahre jünger als Gries – für die Zukunft steht. Er professionalisiert das Unternehmen und verschafft ihm ein zweites Standbein: starke Marken. Heute gehören neben der Prinzenrolle Marken wie Leicht & Cross, TUC oder, in Lizenz, Mövenpick dazu.

Auch Andreas Lands Nachfolge wird längst vorbereitet. Als der Geschäftsführer 50 Jahre alt wird, vor fünf Jahren also, spricht ihn Heinz Gries darauf an: »Herr Land, bald wird es für Sie Zeit, dass Sie über Nachfolger nachdenken.« Wie viele Familienunternehmen gibt es, in denen so frühzeitig und weitsichtig die Nachfolge geregelt wird? Wenige. Sehr wenige. Und wie vielen gelingt eine solch intelligente Konstellation, wie sie Heinz Gries und Andreas Land gefunden haben? Kaum einem. Dazu bedarf es, auf Seiten der

DIE FAMILIEN UNTERNEHMER | ASU

Mehr Marktwirtschaft in der Energiepolitik

Die Jahre 2010/2011 werden wohl als turbulente Zeit in die Geschichte der Energiepolitik eingehen: Nach einer 180-Grad-Drehung bei den eigenen Positionen beschloss die schwarz-gelbe Koalition die »Energiewende«. Die Folgen dieses hektischen Manövers: Subventionen, Planwirtschaft und Preisfestlegungen. Marktwirtschaft sieht anders aus. Eine Anschubfinanzierung für Erneuerbare Energien ist zwar akzeptabel, aber die Suche nach den besten Technologien muss stärker dem Markt überlassen werden. Außerdem muss die Effizienz des Ausbaus der Erneuerbaren immer wieder überprüft werden, um Nachteile für deutsche Unternehmen im globalen Wettbewerb zu minimieren. Überschießende Subventionen wie zum Beispiel bei der Photovoltaikförderung müssen deutlich zurückgefahren werden.

Viele Industrien sind zudem auf die Grundlastversorgung angewiesen. Deshalb kann eine einseitige Ausrichtung auf Erneuerbare Energien mit ihren Versorgungsschwankungen nicht die richtige Lösung sein. Zumindest müssen die Erneuerbaren regelbar sein. Moderne Speichertechnologien sind für eine sinnvolle »Energiewende« ebenfalls nötig. Die richtige Reihenfolge lautet daher: Erst Einsparpotenziale nutzen, dann Erneuerbare ausbauen und zugleich innovative Speichertechnologien fördern. Hierbei müssen marktwirtschaftliche Prinzipien etabliert und wettbewerbsverzerrende Subventionen abgebaut werden. Eine zu große politische Einflussnahme führt jedenfalls nicht zum Erfolg. Marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen sind zielführender als der bisher betriebene planwirtschaftliche Ansatz.

Mit freundlichen Grüßen
Lutz Goebel

Lutz Goebel ist Präsident von DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU, der politischen Stimme der 180.000 Familienunternehmer in Deutschland mit mehr als zehn Beschäftigten und über 1 Mio. Euro Umsatz.

Kontakt: Bundesgeschäftsstelle, Telefon 030 30065-0, E-Mail: kontakt@familienunternehmer.eu

Familie, Weitsicht und Disziplin. Und derjenige, der von außen einsteigt, braucht Stärke und Sensibilität zugleich, um nicht nur auf dem Papier ein Teilhaber zu werden, sondern das Etikett des Fremdmanagers abzulegen, des Fremden, der nur zu Gast ist.

Eine Blaupause ist diese Lösung deshalb sicherlich nicht; die Anforderungen an beide Parteien sind sehr hoch, für viele: noch zu hoch. Aber: Sie ist ein Anreiz auch für andere Familienunternehmen, die eigenen Pläne zu überdenken. Und etwas zu beherzigen, was Heinz Gries und Andreas Land seit Jahren vorleben: die Kunst des Teilens. Herr Gries und Herr Land, ich gratuliere Ihnen, auch im Namen der gesamten Jury, zu diesem Preis. Sie sind die Familienunternehmer des Jahres 2011. Herzlichen Glückwunsch!«

Dr. Nikolaus Förster ist Chefredakteur des Unternehmermagazins »impulse«. Dieser Beitrag ist eine gekürzte Fassung seiner Laudatio auf die Familienunternehmer des Jahres 2011.

VON JOACHIM KRÄMER

Steuerrecht:
Was Sie zum Jahreswechsel beachten sollten

Anders als in früheren Jahren wartet der Steuergesetzgeber in diesem Jahr nicht mit einer großen Gesetzgebungsmaßnahme zum Jahresende auf. Zahlreiche kleinere Änderungen bringen jedoch Handlungsbedarf mit sich.

1. NEUES VON DER ERBSCHAFTSTEUER. Die Finanzverwaltung ist im Begriff, ihre Praxis zur steuerbegünstigten Übertragung von Unternehmen in einer Richtlinie zusammenzufassen (Entwurf Erbschaftsteuer-Richtlinien 2011). Positiv ist dabei zunächst, dass die Finanzverwaltung sich dazu durchringen kann, auch ausländisches Betriebsvermögen in die Steuerbegünstigung für Betriebsvermögen einzubeziehen. Dabei geht es um Betriebsvermögen (ausländische Tochtergesellschaften oder Niederlassungen), das sich in Drittstaaten befindet, also Ländern, die nicht zur EU bzw. zum EWR gehören. Bislang herrschte in diesem Punkt Ungewissheit. Auch in Zukunft sollte aber bei der (Mit-)Übertragung von solchem ausländischen Betriebsvermögen größte Vorsicht angewandt werden. Bei Bedarf sollten Strukturierungsmaßnahmen getroffen werden, um die erbschaftsteuerliche Begünstigung sicherzustellen.

Anteile an GmbHs und AGs können bekanntermaßen nur dann steuerbegünstigt übertragen werden, wenn der Schenker oder Erblasser zu mehr als 25 Prozent an der Gesellschaft beteiligt ist. Gesellschafter, die diese Quote nicht erreichen, können sich über sogenannte Poolverträge zusammenschließen, damit auch sie in den Genuss der Steuerbegünstigungen kommen. Die Finanzverwaltung plant nun, die Anforderungen an diese Poolverträge, insbesondere was deren Laufzeiten betrifft, zu verschärfen. Das soll nicht nur neue Poolverträge betreffen, sondern auch solche, die bereits laufen. Grundsätzlich nicht begünstigt ist Vermögen, das zwar dem Unternehmen gehört, aber nicht dem Zweck des Unternehmens dient (zum Beispiel fremdvermietetes Mehrfamilienhaus, das einem Maschinenbauunternehmen gehört), wenn es dem Unternehmen weniger als zwei Jahre zuzurechnen ist (junges Verwaltungsvermögen). Auch diesbezüglich will die Finanzverwaltung in Zukunft noch restriktiver vorgehen, als sie es bereits bisher getan hat. Eine umsichtige und vorausschauende Planung gewinnt an Bedeutung.

2. LETZTE CHANCEN ZUR STEUERFREIEN ÜBERTRAGUNG. Sind der Schenker und der Beschenkte an einer GmbH oder AG beteiligt, können Schenkungen mittelbar dadurch vorgenommen werden, dass der Schenker Vermögensgegenstände ohne Gegenleistung in die Gesellschaft überträgt. Mittelbar erhöht sich damit der Wert der Beteiligungen der Beschenkten an der Gesellschaft (disquotale Einlage). Es ist damit möglich, Vermögensgegenstände von beliebiger Art und in beliebiger Höhe vollständig erbschaft- bzw. schenkungsteuerfrei zu übertragen. Wer die Gestaltung nutzen möchte, sollte sich jedoch beeilen. Der Gesetzgeber plant eine Neuregelung, mit der diese Gestaltung unterbunden werden soll. Nach bisheriger Planung soll die Neuregelung allerdings erst mit Verkündung des entsprechenden Gesetzes gelten, dem sogenannten Beitreibungsrichtlinienumsetzungsgesetz.

3. ACHTUNG GRUNDERWERBSTEUER. Seit 2006 machen einige Länder von der Möglichkeit Gebrauch, die Höhe der Grunderwerbsteuer selbst zu bestimmen. Andere Länder planen das – und werden die Steuersätze erhöhen. Soweit Transaktionen mit Grundstücken geplant sind, sollte darauf geachtet werden, diese möglichst noch vor einer anstehenden Grunderwerbsteuererhöhung durchzuführen. Im Übrigen geben die Steuererhöhungen Anlass, in Zukunft ein noch größeres Augenmerk auf die Grunderwerbsteuer zu richten. Grunderwerbsteuer löst nicht nur die Übertragung von Grundstücken aus, sondern auch die Übertragung von Anteilen an Gesellschaften, zu deren Vermögen – oder dem der Tochtergesellschaften – Grundstücke gehören. Grunderwerbsteuerliche Aspekte sollten immer berücksichtigt und wo möglich durch alternative Gestaltungen vermieden werden. Wo diese Steuer nicht vermeidbar ist, sollte sie zumindest so gestaltet werden, dass sie von den Ertragsteuern abziehbar ist. Dies ist nach neuerer Rechtsprechung durchaus möglich.

4. VORSICHT BEI VERMÖGENSVERWALTUNGSGESELLSCHAFTEN. Vermögensverwaltungs-GmbHs sind u.a. deswegen so beliebt, weil Dividenden, die sie von anderen Gesellschaften erhalten, bei ihnen nahezu vollständig steuerfrei sind. Gleiches gilt für die Gewinne aus der Veräußerung von Aktien. Bei der Gestaltung solcher Vermögensverwaltungsgesellschaften sollte man in Zukunft Vorsicht walten lassen. Nach jüngerer Rechtsprechung können auch solche Vermögensverwaltungsgesellschaften als Finanzunternehmen zu qualifizieren sein – und damit ihre Steuervorteile verlieren.

Dr. Joachim Krämer (j.kraemer@kgmlaw.de) ist Partner der Krämer Groß Mühlhaus Rechtsanwalts- und Steuerberatungsgesellschaft mbH, ein Partnerunternehmen der INTES.

VON AXEL GLOGER

Aus bester Familie. Über 100 vorbildliche deutsche Familienunternehmen

herausgegeben von Florian Langenscheidt und Peter May
Deutsche Standards Editionen/Gabal,
535 Seiten, ISBN 3-86936-254-5,
Preis: 79 EUR

Respektable 2,5 Kilogramm bringt das Buch auf die Waage. Damit ist zweifelsfrei symbolisiert, wer das Schwergewicht in der deutschen Wirtschaft ist: die Familienunternehmen. Von A wie Abus bis Z wie Zötler haben die Herausgeber 130 Kurzportraits zusammentragen lassen. Die Steckbriefe liefern Einblick in Wandel und Werden vieler bekannter Unternehmen. Eine Geschichte wie jene über Annette Roeckl, die ihr Geschäft in vierter Generation weiter internationalisiert und weltweit Handschuhläden eröffnet, macht den Leser zum Zeugen von Mut und Aufbruch. Inhaber geben Einblicke, Dieter Junghans zum Beispiel. Der Unternehmer in dritter Generation zeigt seine Erfolgsformel: »Ich glaube fest daran, dass kleinere Familienunternehmen sehr lange leben können, wenn sie gut gepflegt werden und einen kräftigen Antrieb haben.«

Wenn einem Außenstehenden Familienunternehmen zu erklären wären, dann mit diesem Buch. Hier findet sich Material über Marktführer wie Knauf, Dorma, Heraeus und Miele ebenso wie Geschichten von großen Marken, etwa Ritter Sport und Thonet. Alte, traditionsreiche Geschäfte sind ebenso vertreten wie innovative Dienstleister. Die Stärke des Werks ist die lexikalische Aufbereitung des Stoffs. Blättern, schnell informieren, Überblick schaffen – das ist das Versprechen, das hier eingelöst wird.

Die Wirtschaftstrends der Zukunft

von Hermann Simon
Campus Verlag, 218 Seiten,
ISBN 3-593-39363-8, Preis: 39,90 EUR

Plötzlich sind die von der Regierung die Guten. Ganz gleich, was sie tun, wie viel Geld sie ausgeben – sie werden es richten. Der Crash legitimiert in Zukunft jeden Eingriff, jede Einschränkung von Unternehmen. »Die Krise geht – Big Government bleibt«, so lautet bereits ein geflügeltes Wort. Zutreffend benennt Hermann Simon den wachsenden Einfluss der Politik als einen von sechs großen Trends, mit denen Unternehmer in Zukunft rechnen müssen.

Wohltuend ist die Perspektive, die der Autor einnimmt: Er bleibt seinem alten Thema treu, Simon sieht die Welt mit den Augen eines Hidden Champions. Das macht sein Buch für Familienunternehmer so wertvoll, seinen Inhalt aber auch dringend. Denn die Globalisierung, ein weiterer Trend, wird sich noch einmal beschleunigen. Das bedeutet Arbeit für viele Inhaber: Nur wer die Welt als Heimatmarkt ansieht, wird noch eine Überlebenschance haben. Die Folge: Deutsche Unternehmen von morgen werden 60 oder 80 Prozent der Mitarbeiter außerhalb des Landes beschäftigen – auch mittelgroße Familienunternehmen haben die strategische Pflicht zum »global business«.

Das neue Opus ist wieder ein echter Simon, wie immer aufgeladen mit treffsicheren Beobachtungen und scharfer Analyse. Der Autor zeigt sich abermals als eine der raren Edelfedern, die die deutsche Wirtschaft hervorgebracht hat. Lesenswert!

Große deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie, Unternehmensentwicklung

von Markus Plate, Torsten Groth et al.
Vandenhoeck & Ruprecht, 572 Seiten,
ISBN 3-525-40338-0, Preis: 49,95 EUR

Der Austausch zwischen Unternehmerkollegen ist eine gute Quelle für Lebenshilfe. »Wie haben es die anderen gemacht?«, lautet die Frage, die das Interesse lenkt. Antworten liegen nun auch in gedruckter Form vor – das Forscherteam der Universität Witten/Herdecke hat sich die Aufgabe gestellt, Entwicklung und gegenwärtige Verfassung vieler Unternehmen zu analysieren. Ein Beispiel zeigt, wie viel Tiefe die Autoren liefern: Bei B. Braun (sechste Generation) werden Unternehmensanteile traditionell schon übertragen, wenn die Sprösslinge der nächsten Generation um die vier Jahre alt sind. Den Altinhabern, die weiter Stimm- und Dividendenrechte dieser Anteile wahrnehmen, ist das ein Symbol für ihren Auftrag, das Unternehmen dereinst in guter Verfassung weiterzugeben.

Ein ergiebiger Steinbruch für Ideen ist die Rubrik »Familie und Gesellschafter«, die jedem der 100 Portraits beigegeben ist. Hier erfährt der Leser, wer wann an wen vererbt hat, wie die familiären Angelegenheiten gemanagt werden, ob Beirat oder Familienrat eingerichtet wurden, nach welchen Regeln Familienmitglieder ausgewählt werden, die im Unternehmen arbeiten – und in welchem Alter Nachfolger an die Firmenspitze treten dürfen. Akribische Recherche, kombiniert mit Ausführungen über Tabu-Themen wie gescheiterte Nachfolgen oder Teilverkäufe an Externe, machen das Buch für den fachlich interessierten Leser besonders wertvoll.

Redet Geld, schweigt die Welt. Was uns Werte wert sein müssen

von Ulrich Wickert
Hoffmann und Campe, 206 Seiten,
ISBN 3-455-50224-5, Preis: 19,99 EUR

Der TV-Mann hat ein Händchen für die gut gesetzte Anekdote. Das zeigte er über Jahre vor der Kamera und heute in Buchform. Einziger Unterschied: Gedruckt kann Ulrich Wickert mehr Inhalt unterbringen als in seinen Aufsagern für die »Tagesthemen«. Das kommt seinem Stoff zugute. Der Autor zeigt uns in der Nach-Finanzkrisen-Welt, dass es schon immer Unternehmer gab, die ganz anders ticken als Jack Welch, der Rendite zum Fetisch erhob. T-Shirt-Hersteller Wolfgang Grupp etwa firmiert in einer Zeit des exzessiven Manager-Kapitalismus um – von einer GmbH auf persönliche Haftung. Kein Steuertrick, sondern ein Statement. Es ist wohltuend, dass Wickert weitere Fälle dieses Typs zusammengetragen hat. So etwa den vom Chef der Drogeriemarktkette dm: Erich Harsch gibt sich mit einem Prozent Rendite zufrieden, weil er lieber sinnvoll investiert statt ausschüttet.

Wickert gibt Einblick in eine Welt, in der Loyalität, Qualitätssinn und Einsatzfreude nicht mit Geld gekauft werden. Er stellt Unternehmer ins Licht, die auch in der nächsten Krise fest zur Belegschaft stehen werden. Er zeigt mit Wilhelm Röpke, dass es gut ist, wenn am Markt Menschen agieren, denen sittliche Normen etwas bedeuten.

Das Buch ist lobenswert, trotz seines Mangels: Wickert schreibt zu viel, und über alles. Etwas weniger Polit-Potpourri zwischen Panzern für Ägypten, Steinmeiers Ehefrau und betrügerischen Hörgeräte-Akustikern hätte dem Stoff gutgetan.

Krupp. Deutsche Legende und globales Unternehmen

von Harold James
Verlag C.H. Beck, 344 Seiten,
ISBN 3-406-62414-6, Preis: 19,95 EUR

Geduld ist eine der Zutaten, mit denen Großes gelingen kann. 25 Jahre und ein Generationswechsel mussten ins Land gehen, bis die Firma Krupp zum ersten Mal Gewinn einbrachte. Nur dank des tatkräftig helfenden Netzes aus Familie und Freunden glückte dieser Weg: Alfred Krupp (1812–1887) übernahm den Betrieb im Alter von 14 Jahren vom Vater und wurde der Mann des Durchbruchs. »Erreichen hängt bloß vom Willen ab«, notierte der Unternehmer 1871 als Credo seines Weges. Sein damaliger Plan wirkt, als wäre er gestern erst niedergeschrieben: Er konzentrierte seine ganze Energie auf die Firma, besetzte pionierhaft Nischen und lenkte die Energie des industriellen Aufschwungs auf sein Geschäft. Zudem begriff er, dass der gute Unternehmer nicht nur die Möglichkeiten der Technik ausreizt, sondern auch gut verkaufen muss. So entwickelte er einen nahtlosen Radreifen für die Eisenbahn – eine geniale Technologie, für die er sich den Markt erkämpfte.

Mit Präzision und Detailkenntnis leitet der Autor seinen Leser durch die Wechselfälle einer langen Firmengeschichte: das Hin und Her des Unternehmens zwischen Familienbindung und Managerkapitalismus, seine problematische Nähe zu Kriegsherren, den schwierigen Umgang mit wenig geeigneten oder unwilligen Nachfolgern, schließlich die Überführung von Krupp in ein Stiftungsunternehmen. James führt den Leser sicher durch eine Fülle von Stoff. Zudem gelingt es ihm, Aufstieg und Niedergang der Krupps in die europäische Geschichte einzubetten.

Die Macht der Geschichten. Erzählungen als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen

von Mirko Zwack
Carl-Auer-Verlag, 274 Seiten,
ISBN 3-89670-948-8, Preis: 24,95 EUR

Manchmal muss ein Wissenschaftler daherkommen und uns sagen, dass alles gut ist. In diesem Fall übernimmt das Mirko Zwack von der Universität Heidelberg. Er stärkt den Familienunternehmern in einem wichtigen Punkt den Rücken: Die ewig gleichen Geschichten, die der Alte den Mitarbeitern immer und immer wieder erzählt, sind gut für das Unternehmen. Legenden über Erfolge, Anekdoten über die Sturm-und-Drang-Phasen der Gründer, Erzählungen von scheinbar zufälligen Pioniertaten – all das sind Mittel, die ein Unternehmen stark machen. Sie geben ihm Heimat, weil sie das Wir-Gefühl prägen, und sie leiten Mitarbeiter stärker als eine schriftliche, als E-Mail verschickte Dienstanweisung.

Einen Wertekatalog auf Hochglanzpapier verbreiten kann jeder. Aber Familienunternehmen können sich glücklich schätzen, dass sie ihre Geschichten haben. Diese transportieren die Werte besser als jede Broschüre, sie geben Identität, ohne zu befehlen. Außerdem zeigen sie, was Familienfirmen besonders macht: Hier gibt es Raum für Gefühle, die mehr sind als das kollektive »Hurra«, angefacht vom Motivationstrainer auf der letzten Außendiensttagung.

Mirko Zwacks Stoff ist treffsicher gewählt – aber schwer zugänglich; dickbrettiger, wissenschaftlicher Stil, der sich nicht als Reiselektüre eignet. Leser aber, die bereit sind, sich den Inhalt zu erarbeiten, werden durch neue Einsichten reich belohnt.

Next Generation 2012 – das Jahresprogramm für Juniorinnen und Junioren aus Unternehmerfamilien

IM BEREICH UNTERNEHMEN

Spitze im Vertrieb
Umsetzungshilfen zur Optimierung Ihrer Vertriebsorganisation
8. Februar 2012 in Frankfurt am Main
mit Joachim Pawlik

Sicher verhandeln bis zum Abschluss
Sich durchsetzen in Preisgesprächen und -verhandlungen
9. Februar 2012 in Frankfurt am Main
mit Erich-Norbert Detroy

Strategie
Ein maßgeschneidertes Strategie-System speziell für Familienunternehmen!
28. Februar 2012 in München
mit Prof. Dr. Arnold Weissman

Organisation
Die richtige Strategie konsequent umsetzen!
29. Februar 2012 in München
mit Prof. Dr. Arnold Weissman

Führung
Was wirklich zählt.
6. März 2012 bei Frankfurt am Main
mit Dr. Reinhard K. Sprenger

Wachstum durch Innovation
Anders als alle anderen!
7. März 2012 bei Frankfurt am Main
mit Prof. Dr. Arnold Weissman

Kompetenzmanagement
Wie Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter messen und entwickeln!
8. März 2012 bei Frankfurt am Main
mit Frank Scheelen

Wie lese ich (m)eine Bilanz?
27. März 2012 in Kassel
mit Prof. Dr. Klaus-Peter Franz

Investitionen sicher beurteilen
28. März 2012 in Kassel
mit Prof. Dr. Klaus-Peter Franz

Unabhängig finanziert!
Lösungen und Konzepte für Familienunternehmen
29. März 2012 in Kassel mit André Knöll

IM BEREICH FAMILIE

Das Unternehmertestament
Bewährte Regelungen aus unternehmerischer Gesamtsicht
25. Januar 2012 in Hamburg mit
Dr. Joachim Groß und Dr. Joachim Krämer

Nachfolgetage
Konzepte und Lösungswege für Ihre individuelle Konstellation!
26. bis 27. März 2012 in Herzogenaurach
mit Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt u.a.

IM BEREICH PERSÖNLICHKEIT

Der authentische Auftritt
Rhetorik und Kommunikation
6. Februar 2012 in Hamburg
mit Severin Graf von Hoensbroech

Der Selbst-Entwickler
Mentale Stabilität auf der Achterbahn des Lebens
5. März 2012 bei Frankfurt am Main
mit Jens Corssen

IM BEREICH VERMÖGEN

Stiefkind Privatvermögen
Wie Sie Transparenz schaffen, Strategie- und Anlageempfehlungen, Vermögens-Cockpit und Berichtswesen
26. Januar 2012 in Hamburg
mit Nicole Weise und Andreas Zittlau

THEMENÜBERGREIFENDE VERANSTALTUNGENN

Inhaber-Strategietage
Überprüfung Ihrer Inhaber-Strategie und Entwicklung Ihrer Familienverfassung
Intensivseminar für die ganze Inhaberfamilie
17. bis 19. Januar 2012 in Bergisch Gladbach bei Köln mit Prof. Dr. Peter May u.a.

Unternehmer-Kreuzfahrt auf der SEA CLOUD
mit Seminarprogramm exklusiv für Unternehmer(paare)
17. bis 24. April 2012 um den Peloponnes | Östliches Mittelmeer

Marke verpflichtet. Der Unternehmer-Summit 2012
18. April 2012 in der BMW-Welt in München

NEXT GENERATION

Orientierungs-Seminar »Familienunternehmen und Nachfolge«
Wichtige Grundlagen und Hilfestellungen
23. bis 25. März 2012 in Köln

BWL-Crash-Kurs
Planspielbasiertes Training zur Erarbeitung betriebswirtschaftlicher Grundlagen
20. bis 22. April 2012 in Köln

Kommunikation und Teamführung
Intensiv-Seminar auf der Basis eines Outdoor-Trainings
15. bis 17. Juni 2012 in Grainau/ Garmisch-Partenkirchen

Melden Sie sich an unter Tel. 0228 36780-61 oder www.intes-akademie.de

Es gibt Unternehmer und Bankiers. Wir sind beides.

DEUTSCHES INSTITUT FÜR SERVICE-QUALITÄT GmbH & Co. KG
1. PLATZ
Exzellenz der Vermögensverwalter
Ergebnis 5-Jahreswertung
TEST August 2011
21 Vermögensverwalter
www.disq.de

FOCUS MONEY
Herausragende Vermögensverwaltung
Test 10/2011
n-tv

Erfolgreiche Unternehmer handeln vorausschauend und verantwortungsbewusst. Dies ist uns sehr vertraut. Schließlich stehen wir als Privatbankiers selbst in der Haftung für unsere Entscheidungen. So schätzen unsere Kunden nicht nur die unabhängige und persönliche Beratung, sondern auch unsere unternehmerische Haltung. **www.hauck-aufhaeuser.de**

HAUCK & AUFHÄUSER
PRIVATBANKIERS SEIT 1796

Frankfurt am Main
Carina Kutzschbach 0 69 / 21 61-14 30

Düsseldorf
Thomas Kleffmann 02 11 / 30 12 36-60 01

München
Frank Ude 0 89 / 23 93-21 11

Hamburg
Michael König 0 40 / 450 63 42-30 11

Köln
Christian Bewerunge 02 21 / 13 93 19-70 10