

Generations- wechsel

Nachhaltigkeit ist einer der wichtigsten Werte von Familienunternehmen. Jede Generation gestaltet die eigene Ära auf dieser Basis – schnelle Erfolge und kurz-sichtige Geschäftsmodelle sind verpönt. Hatten Familienunternehmen vor der Finanzkrise ein verstaubtes Image, genießen sie heute einen hervorragenden Ruf. faktor hat Familienunternehmen der Region besucht und berichtet über eine Welt zwischen Tradition und Wandel – und über die schwierige Suche nach dem richtigen Nachfolger.

Text: STEFAN LIEBIG Fotografie: ALCIRO THEODORO DA SILVA

Gestärkt aus der Krise

▶ Ein Blick in die südniedersächsische Wirtschaft verdeutlicht, wie ideenreich *Familienunternehmen* die turbulenten letzten Jahre zu ihrem Vorteil genutzt haben.

Rund drei Millionen Familienunternehmen sorgen für einen regen Handel und 13,4 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland. Imposante Zahlen, die den Stellenwert des privaten Engagements in unserem Land verdeutlichen. Verblüffend stellt sich auch der hohe Anteil von über 95 Prozent an allen Unternehmen dar (siehe Grafik, S.19). Dass dennoch fast die Hälfte aller Beschäftigten ihr tägliches Brot bei einem nicht familiär

geleiteten Unternehmen verdienen, legt Zeugnis von der großen Wirtschaftskraft der Konzerne ab. Viel ist in den vergangenen beiden Jahren über das Schwinden eben dieser Wirtschaftskraft berichtet worden. Schwarzmalerei von vielen Politikern beeinflusste die Stimmungslage in der Bevölkerung, sodass auch viele Unternehmen unter der Krise leiden mussten, die eigentlich nicht zu den betroffenen, meist exportorientierten, Branchen gehörten.

Seit einigen Monaten beobachten wir die entgegengesetzte Bewegung: Die Auftragseingänge mehrten sich, die Umsatzkurven zeigen nach oben, die Politiker feiern die erfolgreiche Krisenbewältigung und möchten die Bürger – gerade pünktlich zum Weihnachtsgeschäft – zum Ankurbeln der Binnenkonjunktur überreden. Wie stark schlug sich die nun hoffentlich beendete Krise in unserer südniedersächsischen Region nieder? Gehören die Familienunternehmen, dem Bundestrend entsprechend, zu den Gewinnern der Krise? Fragen, die zwischen Harz und Weser

aufgrund der stark durch Familienunternehmen geprägten Wirtschaftsstruktur besondere Bedeutung erhalten.

Zu den großen familiengeführten Global Player unserer Region gehört, neben der Duderstädter Otto Bock Health Care und vielen anderen namhaften Unternehmen, auch die Firma Mahr, die am Hauptstandort Göttingen 700 Mitarbeiter beschäftigt. Mit 42 Prozent Umsatzrückgang traf die Finanzkrise den weltweit operierenden Anbieter für Fertigungsmesstechnik bis ins Mark. Die Kunden, überwiegend Hersteller und Zulieferer aus dem Maschinenbau oder der Automobilindustrie, verfügten einen Investitionsstopp. „Wir hatten plötzlich keine Arbeit mehr für unsere Angestellten“, sagt der geschäftsführende Gesellschafter Stephan Gais. Eine Krise, wie es sie seit den 1920er-Jahren nicht mehr gegeben habe. Krisenkonzepte mussten her.

„Als Familienunternehmen mussten wir verantwortungsvoll handeln. Wir standen zu unserer Beschäftigungsgarantie, und dank der Kurzarbeit und viel eingesetztem Kapital konnten wir alle Leute halten“, freut sich der Geschäftsführer dank steigender Auftragszahlen jetzt wieder auf das im kommenden Jahr anstehende 150-jährige Bestehen von Mahr. Die Treue zu den Mitarbeitern rentiert sich nun doppelt: Durch den Verzicht auf

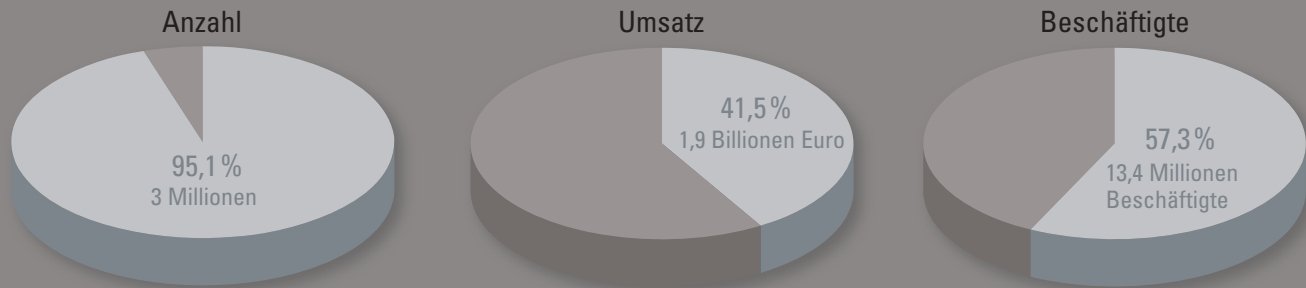


Andrea Ruhstrat, Steven Ruhstrat und Daniela Ruhstrat (v.l.), Ruhstrat Haus- und Versorgungstechnik GmbH, Göttingen

„Man verfolgt als Familienunternehmer in der 4. Generation eher das langfristige Ziel der Unternehmensentwicklung und -sicherung für die Zukunft als das der kurzfristigen Gewinnmaximierung. Als Arbeitgeber hat man eine spezielle Verbundenheit zu den Mitarbeitern und der Region. Dadurch setzt man sich neben der rein unternehmerischen Tätigkeit vermehrt für wirtschaftliche und soziale Ziele ein, die die gesamte Region stärken und damit den Wirtschaftsstandort Göttingen für die nächste Generation sichern.“

Volkswirtschaftliche Bedeutung

Familienunternehmen im Verhältnis zur Gesamtheit aller Unternehmen in Deutschland



Quelle: IFM (2007) Grafik: faktor

Entlassungen verfügt die Produktion nach wie vor über die qualifizierten Fachkräfte, und eine zeit- und kostenintensive Personalsuche ist nicht nötig. Auch Hartmut Galke, Geschäftsführer des Kräuter- und Gewürzhändlers Alfred Galke in Gittelde, sieht in dem gezahlten Kurzarbeitergeld einen wichtigen Baustein der Krisenbewältigung. Seinem Unternehmen aber half ein anderes strukturelles Instrument, um möglichen Umsatzeinbrüchen entgegenzuwirken: „Familienunternehmen aus der Industrie drosseln schnell ihre Fertigung und produzieren nicht mehr auf Lager; genauso wie Großhändler, die Lagerbestände abbauen.“

Beispiele, die die Einschätzung von Tillmann Miritz, Regionalvorsitzender Südniedersachsen von „Die Familienunternehmer ASU e.V.“, bestätigen: „Familienunternehmen sind traditionell in ihrer Denkweise eher langfristig geprägt, weniger getrieben vom Zwang, quartalsmäßig gute Zahlen an der Börse vorlegen zu müssen. Die Fokussierung auf ein dauerhaft verantwortliches Handeln steht also im absoluten Gegensatz zu typischen Venture-Capital-Firmen, die vor allem auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung fixiert sind.“ Laut Miritz' Einschätzung bestätigen die genannten Beispiele das besondere Verantwortungsbewusstsein, das familiäre Betriebe gegenüber ihrem Personal umsetzen.

Eine Meinung, die auch Rolf Bilstein, geschäftsführender Gesellschafter der Hann. Mündener DOS Software-Systeme, teilt und umsetzt. Ebenfalls von der Krise der Automobilindustrie betroffen, entließ Bilstein seine Programmierer nicht, sondern beauftragte sie mit der Planung zukunftsorientierter Projekte. Schon jetzt zeigen sich die Erfolge, und die Vorkrisenumsätze sind schon bald wieder erreicht. Für 2011 winken dann noch die Gewinne aus den neu entwickelten Projekten, die vielleicht ohne die Krise aus Zeitmangel gar nicht entstanden wären. „Ich bin froh, meinen Mitarbeitern auch weiter ohne schlechtes Gewissen begegnen zu können. Wir haben die Finanzkrise gemeinsam genutzt, unser Unternehmen noch besser aufzustellen“, bilanziert Bilstein den anstrengenden und zeitintensiven, aber erfolgreichen Prozess bei DOS.

Einen anderen Weg der Arbeitsplatzsicherung schlug der Fruchthof Northeim ein. Mit einem neuen Standort durch ein aufgekauftes Braunschweiger Unternehmen setzt der Großhändler, der seit einiger Zeit auch die Gastronomie mit bereits vorverarbeiteten Produkten beliefert, auf ein größeres Absatzgebiet. „Wir haben in der Krise eine Chance gesehen und unsere Stellung als größter Fruchtimporteur in Südniedersachsen gefestigt. Nach der Sanierung unseres neuen Standortes

in Braunschweig verfügen wir über eine noch bessere Aufstellung“, analysiert Nils Hasenbeck, der das Northeimer Familienunternehmen im Laufe der nächsten Jahre gemeinsam mit seinem Bruder Marc von Vater Lutz übernehmen wird. Lutz Hasenbeck hatte das Unternehmen 1978 aus fremder Hand übernommen und saniert.

Die Söhne sehen sich in der Pflicht, „das Unternehmen verantwortungsvoll und mitarbeiterorientiert weiterzuführen“. Als Vorsitzender des Regionalkreisvorstandes „BJU Bund Junger Unternehmer e.V.“ weiß Nils Hasenbeck, dass viele ▶



Thorsten Hickmann, Geschäftsführer, Eisenhuth GmbH & Co. KG, Osterode am Harz

„Das Besondere an Eisenhuth ist, dass wir ein gutes Nebeneinander zwischen traditionellem Werkzeugbau und innovativem Geschäftsfeld Brennstoffzelle vorliegen haben. Wir haben ein sehr gutes Arbeitsklima.“

► Unternehmer von der Krise betroffen waren. Bei den BJU-Treffen profitierten viele durch den intensiven und vor allem auch branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch und erhielten Anstöße für eigene Konzepte.

Für professionelle Anstöße auch oder gerade in schlechten Zeiten zeigt sich Organisationsberater Bernd Fritz-Kolle zuständig. Als gelernter Psychologe und Psychotherapeut weiß er, dass Wirtschaft eine Mischung aus Fachkenntnissen und Psychologie darstellt. Sein Coaching setzt auf Krisenbewältigung, die in erster Linie auf langem Atem beruht: „Ein Familienunternehmen funktioniert nicht von Natur aus besser – es kommt auf die Philosophie an! Was zählt, ist Nachhaltigkeit, vor allem auch im Umgang



Torsten Helten, Geschäftsführer, Helten Design Depot GmbH, Göttingen

„Mit dem Namen Helten verbindet man seit 44 Jahren Verlässlichkeit gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten. Das traditionsbewusste Familienunternehmen übernimmt eine große Verantwortung gegenüber seiner Belegschaft, aber auch gegenüber der Region. Sein Potenzial, seine Konkurrenzfähigkeit und hohe Flexibilität liegen eindeutig in der „flachen“ Hierarchie, den kurzen Entscheidungswegen sowie der beachtlichen personellen Kontinuität. Starke Identifikation mit dem Unternehmen nach innen wie außen zeichnet die Helten-Mitarbeiter aus.“

mit den Mitarbeitern.“ Die Grundlage für ein tragfähiges Konzept sieht Fritz-Kolle in der regelmäßigen Überprüfung der Strategie. Ideal seien hierfür Workshops, die abseits des Arbeitsalltages stattfinden. Seine goldene Regel verrät er aber auch außerhalb seines Workshops: „Immer das strategische Radar eingeschaltet lassen.“

Eine Fähigkeit, die der stellvertretende BJU-Bundvorsitzende und geschäftsführende Gesellschafter von beckers bester, Sebastian Koeppel, vielen großen Konzernen abspricht. Da die Spitzenmanager häufig nur auf die kurzfristige Renditemaximierung aus seien und nach einem Scheitern problemlos einen anderen Job annehmen könnten, habe dies fatale Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung.

„Familienunternehmen agieren flexibler. Ein unschlagbarer Vorteil in turbulenten Zeiten. Denn nie wird der Markt schneller umgekrempelt als in der Krise“, schätzt Koeppel die flachen Hierarchien und die schnellere Reaktionszeit. Eine Entscheidungsstruktur, die auch von seinem Unternehmen beckers bester als Wettbewerbsvorteil eingesetzt wird. Wie auch der Fruchthof

Anzeige

Die Universität Göttingen ist Teil des Goettingen Research Campus.

FREIRAUM FÜR NEUES DENKEN

Wir sagen Ihnen nicht, was Sie denken sollen. Bei uns entwickeln Sie Ihr eigenes Denken. Dazu geben wir Ihnen Freiraum und Inspiration. Mehr über den Goettingen Research Campus und die Georg-August-Universität erfahren Sie unter www.uni-goettingen.de/neuesdenken.

Goettingen Research Campus

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN

Norheim leiden die Lütgenroder Saffhersteller unter einem enormen Preiskampf, der durch die Finanzkrise noch verschärft wurde. Denn immer mehr Verbraucher wichen auf preiswertere und minderwertigere Produkte aus. Durch aufmerksames Marketing und intensive Marktbeobachtung gelang es beiden Unternehmen dennoch, sich erfolgreich in der umkämpften Branche zu behaupten.

Ein Kunststück, das auch dem Bad Lauterberger Pinselhersteller Wistoba gelang, der, wie Geschäftsführer Thorsten W. Stollberg sagt, „mit einem hellblauen Auge“ davonkam. Die Finanzkrise hatte den Import der Rohstoffe erheblich verteuert. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter gelang es, die Umsätze des größten deutschen Pinselherstellers einigermaßen stabil zu halten. „Es war die erste Krise, die bei Wistoba ankam. Dank kurzer



Heiko S. Keilholz, geschäftsführender Gesellschafter der HKS Unternehmensgruppe, Hardeggen, Adelebsen

„Gute Familienunternehmen zeichnen sich durch Dynamik, Innovationsfähigkeit und motivierte Arbeitnehmer aus. Das höchste Ziel ist es, das Unternehmen in gesundem Zustand an die nachfolgende Generation zu übergeben. Hierzu braucht es eine Vision, Strategie und eine überzeugende Finanzplanung. Dies steht im Gegensatz zum Quartalsdenken und kurzfristigen Gewinnstreben vieler börsennotierter Unternehmen.“

Kommunikationswege konnte unser Unternehmen auf den rückläufigen Umsatz bei den Großhändlern reagieren und schlimmere Folgen verhindern“, atmet Stollberg auf. Ebenfalls perfekt im Umgang mit Pinseln ist Malermeister Olaf Ringeisen, der sich sogar zu den Gewinnern der Finanzkrise zählt:

„Das Lebens- und Arbeitsumfeld wurde durch die Unsicherheit der Finanzkrise bei vielen Menschen wichtiger – davon haben wir profitiert.“ Ein Aufschwung, der für seine Branche nach dem harten Preiskampf mit der Konkurrenz aus dem Osten auch lebensnotwendig war. Er fiel dem Sieger des Innovationspreises des Landkreises Göttingen von 2009 aber nicht in den Schoß, sondern ist begründet in der strategischen Ausrichtung des Familienbetriebes auf die Bedürfnisse des Kunden. So zeigt die Finanzkrise, dass unsere Region nur erfolgreich sein kann, wenn innovative Köpfe an den entscheidenden Rädchen drehen. Erfreulicherweise erfüllen viele der hiesigen Familienunternehmen diese Anforderungen schon seit mehreren Generationen und besitzen genügend Kreativität und Energie, um Krisen zu ihrem Vorteil zu nutzen. ◀

Anzeige

HKS Sicherheitservice GmbH
 Am Gladeberg 10
 37181 Hardeggen
 Tel.: +49 (0) 5505 / 58 28
 Fax: +49 (0) 5505 / 940 90 95

» Bei HKS fühle ich mich sicher – ... «

www.HKS-Gruppe.de