



Mutig und gut vorbereitet in die Zukunft

Was Familienunternehmen bremst und was sie anspricht

Auf der 14. Familienunternehmer-Konferenz der News in der Alten Stuttgarter Reithalle wurde deutlich, dass Familienunternehmen zunehmend die Notwendigkeit sehen, nicht nur das eigene Haus zu bestellen, um zu überleben, sondern sich auch öffentlich für ihre Belange einzusetzen.



„Wir müssen uns zu Wort melden und unseren Beitrag zum Erhalt der sozialen Marktwirtschaft leisten“, sagte Verleger und Konferenz-Initiator Dr. Theo M. Breitsohl.

bit.ly/2SyEFia
Hier geht es zur großen Bilder-Galerie und einem Video-Rückblick auf unserem Portal.



Schon bei der Begrüßung durch Veranstalter und Verleger Dr. Theo Breitsohl, Constance Bräuning-Ast, Landesvorsitzende Württemberg des Verbands deutscher Unternehmerinnen (VdU), Sarna Röser, Bundesvorsitzende von „Die Jungen Unternehmer“, und Joachim Rudolf, Landesvorsitzender Baden-Württemberg, Wirtschaftsrat Deutschland, zeigte sich, dass auf dieser Konferenz wirtschaftspolitische Themen eine wichtige Rolle spielen würden. Dr. Breitsohl steckte den Rahmen, in dem sich Familienunternehmen heute bewegen: Brexit, die unberechenbaren Entscheidungen des amerikanischen Präsidenten Donald Trump, Handelskonflikte, Unruhen im Nahen Osten, nicht zu vergessen die Populisten in Europa. „Wir dürfen uns davon nicht irritieren lassen“, mahnte der Verleger. „Doch wir müssen uns zu Wort melden und unseren Beitrag zum Erhalt der sozialen Marktwirtschaft leisten.“ Bräuning-Ast sagte: „Die Zukunft ist schon da, bevor wir bereit sind“, und forderte eine Offensive für Bildung und Forschung: „Bildung und Forschung sind unser wahrer Bodenschatz.“ Röser appellierte an die Unternehmer, politisch und gesellschaftlich Stellung zu beziehen und die Menschen zu überzeugen: „Unternehmer spielen eine große und wichtige Rolle“, sagte sie. „Wenn Enteignung plötzlich einen Platz im Wortschatz des breiten politischen Establishments findet, müssen wir uns einmischen.“ Rudolf forderte: „Politiker sagen gerne, Familienunternehmen seien das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Wir wollen endlich entsprechend behandelt werden.“

Alles hat seine Zeit

2018 ist Prof. Dr. Thomas Bauer gelungen, was viele Unternehmer nicht schaffen: Er hat sich mit 64 Jahren aus der operativen Führung der Bauer AG zurückgezogen und so die Zukunft des Unternehmens gesichert. Jetzt ist er Aufsichtsratsvorsitzender. Nach 36 Jahren hat er den Stab an seinen Sohn Florian und einen weiteren Geschäftsführer über-

Die diesjährige Konferenz zählte über 250 Teilnehmer.



Prof. Dr. Thomas Bauer, Aufsichtsratsvorsitzender der Bauer AG, Schrobenhausen, begeisterte die Konferenzteilnehmer mit seiner persönlichen Nachfolge-Geschichte.



Natalie Mekelburger, geschäftsführende Gesellschafterin von Coroplast gab den Teilnehmern nicht nur einen Einblick in ihr Familienunternehmen, sondern kritisierte unter anderem, wie der Staat die Unabhängigkeit der Familienunternehmen gefährdet.

geben. „Ich bin in ein kleineres Büro umgezogen, habe meinen Parkplatz abgegeben und allen mitgeteilt, dass ich an operativen Meetings nicht mehr teilnehmen werde“, erzählte Bauer auf der Konferenz. Er schätzt sich glücklich, dass einer seiner Söhne Interesse am Unternehmen hat, ist aber überzeugt: „Man kann niemand in eine Verantwortung drücken, der er sich nicht gewachsen fühlt. Man kann nur fördern und unterstützen.“ Die Nachfolge im Unternehmen sollte laut Bauer lieber „ein bisschen zu früh als ein



Bei der Podiumsdiskussion zwischen Prof. Dr. Hermut Kormann, Universität Friedrichshafen, Sarna Röser, Bundesvorsitzende von „Die Jungen Unternehmer“, und Michael Theurer, MdB (FDP), (v.l.) wurde deutlich, welche politischen Themen Unternehmern unter den Nägeln brennen. Rechts: Thomas Wolter-Roessler, Diskussionsleiter.

bisschen zu spät“ geregelt werden und: „Es ist die Aufgabe des Älteren, es so zu organisieren, dass die Jüngeren Freude und Spaß daran haben.“ Der Übergebende sei schuldig, wenn die Nachfolge nicht funktioniere. Es sei wichtig, dass der Ältere loslasse: „Jeder junge Mensch braucht eine Chance. Der Vater darf dem Sohn nicht zu lange im Weg stehen“, betonte Bauer. „Was ist das für eine Perspektive, nicht zu wissen, ob und wann man das Unternehmen übernehmen kann. Eltern müssen ihren Kindern offen sagen, was ihre Perspektive ist.“ Alles habe seine Zeit, so Bauer, aber „der Tod darf nicht den Zeitpunkt der Nachfolge bestimmen“.



Beim Zukunfts-Brunch diskutierten Johannes Ellenberg, Start-up-Experte, und Dr. Jochen Kalka, Chefredakteur von W&V, über den Hype um Start-ups. Moderiert wurde die Runde von Markus Barner, Mitglied der Geschäftsleitung von Kärcher Future Tec (v.l.).

ALLE FOTOS: HANSELMANN PHOTO PRODUCTION



Begrüßen die Gäste: Constance Bräuning, Landesvorsitzende Württemberg, VdU Verband deutscher Unternehmerinnen,



Sarna Röser, Bundesvorsitzende der „Jungen Unternehmer“ sowie



Joachim Rudolf, Landesvorsitzender Baden-Württemberg, Wirtschaftsrat Deutschland.



Die Moderation übernahm Thomas Wolter-Roessler, Geschäftsführer der TWR GmbH.

Bauer, unter dessen Führung das 1790 als Kupferschmiede in Schrobenhausen gegründete Unternehmen an die Börse ging, sich der Umsatz auf fast 1,7 Milliarden Euro vervielfachte und die Internationalisierung vorangetrieben wurde, ist überzeugt, dass der neue Vorstand die Möglichkeit eines guten Starts hat. „Vor vier Jahren hätte ich nicht übergeben wollen“, sagte der Unternehmer. „Da steckten wir noch zu sehr in der Krise“, und gab zu: „Die nächsten Jahre werden für Deutschland sehr schwierig werden, aber ich bin ja nicht aus der Welt. Ich werde den Vorstand beraten, aber nicht eingreifen.“

Politisches Umfeld zerstört Marktwirtschaft

Dem fulminanten Konferenzauftakt mit Prof. Bauer folgte am Abend ein ebenso herausragender Abschluss mit dem Vortrag von Natalie Mekelburger, geschäftsführende Gesellschafterin der Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG, Wuppertal. Das Familienunternehmen, 1928 gegründet, gilt als weltweiter Technologieführer in den Bereichen Technische Klebebänder, Kabel und Leitungen sowie Leitungssysteme. „Unabhängigkeit ist nicht nur ein Wert an sich, sondern stellt gerade in einem rauen Marktumfeld einen Wettbewerbsvorteil dar“, sagte Mekelburger. Es habe in der Unternehmensgeschichte immer wieder Gründe gegeben, diese Eigenständigkeit aufzugeben, zum Beispiel nach dem Zweiten Weltkrieg, als der Gründer unter ungeklärten Umständen auf dem Firmengelände zu Tode gekommen sei, während der 1990er-Jahre während der Umstrukturierung der automobilen Wertschöpfungskette oder 2008 während der Finanz- und Wirtschaftskrise. Auch heute angesichts der Transformation der Automobilindustrie, von Handelskriegen und einer verfehlten Klimapolitik sei ein starker Wille zur Autonomie nötig, um nicht vom Weg abzukommen. Bei Coroplast habe man sich angesichts dieser Entwicklungen zwei Fragen gestellt. Erstens: Sind wir mit unserer Unternehmensstruktur für die Zukunft richtig aufgestellt? Zweitens: Sind die Gesellschafter bereit, die hohen Investitionen weiterhin mitzutragen? „Diese Überlegungen haben dazu geführt, dass wir die bisherigen Profitcenter in eigenen Gesellschaften organisiert haben, darüber eine starke Holding, die die Gesamtgeschäftsführung und die Zentralfunktionen innehat“, sagte die 53-Jährige. Weiterhin sei nach langem Ringen der Gesellschaftsvertrag angepasst worden. „Es galt, mehrere Generationen und Familienstämme zu überzeugen und unter einen Hut zu bringen, ohne den Geist des Vertrags grundlegend zu verändern“, so die Unternehmerin.

Den größten Angriff auf die Unabhängigkeit der Unternehmen sieht die Coroplast-Chefin durch den Staat, durch eine Vielzahl von Steuern, Bestimmungen und Vorschriften. Kein Blatt vor den Mund nahm die Unternehmerin, als sie sich zur Klimapolitik äußerte. Hier habe man den marktwirtschaftlichen Kompass völlig verloren. Aus Angst vor Medienschele, beuge sich die Industrie den Klimaforderungen, die letztlich die Einschränkung und Abschaffung der individuellen Mobilität zum Ziel hätten. „Es geht um mehr als das Klima“, sagte Mekelburger. „Es geht um die völlige Neuordnung der Gesellschaft, um Umverteilung unter der Tarnkappe des Klimaschutzes.“ Das politische Umfeld zerstöre die Marktwirtschaft. „Wir haben uns zu wenig um die Politik gekümmert“, sagte sie selbstkritisch. „Nutzen wir unsere Unabhängigkeit und Eigenständigkeit und machen wir uns bemerkbar. Hoffen wir, dass es noch nicht zu spät ist.“

Facelift für die soziale Marktwirtschaft

Umrahmt wurden die Keynotes von Diskussionen auf vielen Ebenen: Beim Zukunftsbrunch im Café Felix vor Konferenzbeginn diskutierten die Autoren Johannes Ellenberg – „Der Startup Code“ – und Dr. Jochen Kalka – „Die Startup-Lüge“ – moderiert von Markus Barner von Kärcher Future Tec, miteinander und mit dem Publikum über ihre jeweilige Sichtweise auf Start-ups und deren Nutzen für etablierte Unternehmen.

Auf dem Podium der Konferenz diskutierten Sarna Röser, Prof. Dr. Hermut Kormann, Honorarprofessor an der Universität Friedrichshafen, FiF, und Michael Theurer, MdB (FDP) über soziale Marktwirtschaft, Wirtschafts-, Bildungs- und Klimapolitik sowie über EU und Steuern. Moderator Thomas Wolter-Roessler, Geschäftsführer der TWR GmbH, griff die Fragen des Publikums auf, das sich über eine App einbringen konnte. Röser beklagte, dass in Deutschland eine Vollkasko mentalität um sich greife und die Politik zu stark in das wirtschaftliche Geschehen eingreife. Andererseits fehle es an Unterstützung im internationalen Wettbewerb. Ein wichtiges Thema war für alle Diskutierenden die Bildungspolitik. Kormann sagte, Kinder wählten nur einen Beruf, den sie kennen würden. Röser forderte deshalb, Wirtschaft gehöre in die Schule, es müsse ein realistisches Unternehmerbild vermittelt werden. Kreativität, Risikobereitschaft und Durchhaltevermögen müssten einen höheren Stellenwert erhalten als Sicherheitsdenken. Außerdem forderte sie eine Abkehr vom „Akademisierungswahn“. „Wir verschenken Potenzial“, sagte sie.

Im Übrigen müsse Deutschland endlich den Digitalturbo zünden, forderte Theurer. Kormann konterte: „IoT braucht immer noch

Things.“ Röser sagte, das Thema Digitalisierung sei zwar angekommen, aber Deutschland sei momentan abgehängt. Eine bessere Infrastruktur, mehr digitale Bildung und ein Verständnis für den Wandel seien notwendig. Auch das Thema E-Mobility kam zur Sprache. Theurer sagte, E-Mobility sei nicht der Weisheit letzter Schluss. Man brauche Technologie-Offenheit. Schließlich gehe es darum, ein komplexes System von Grund auf umzukrempeln: „Fridays for Future reichen nicht. Wir brauchen Future by Innovation“. Intensiv diskutiert wurde die Frage, ob die soziale Marktwirtschaft vor dem Aus stehe. Das verneinten die Diskussionsteilnehmer, meinten aber, die soziale Marktwirtschaft brauche ein Facelift, eine Erneuerung. Wie Europa brauche sie aktives Engagement von Bürgern und Verbänden, sagte Kormann. Die Politik alleine werde es nicht richten können. Theurer sagte mit Blick auf Europa, es seien institutionelle Reformen nötig. Einig war man sich darüber, dass die Unternehmer ihre Stimme erheben müssten, damit der für eine gute Zukunft nötige Wandel gelinge. „Der Wandel muss ganz oben beginnen“, sagte Röser. „Wir müssen rausgehen und laut sein.“ Kormann mahnte zu einer schrittweisen Vorgehensweise, sagte jedoch: „Wir müssen zügig vorangehen und dürfen nie stillstehen.“

Die Kaffeepausen sowie das gemeinsame Mittagessen und das Galadinner zum Konferenzabschluss dienten der lebhaften Diskussion unter Teilnehmern, Referenten und Experten. Der Veranstalter konnte einmal mehr ein zufriedenes Resümee ziehen und sich über das positive Feedback der Teilnehmer freuen: „Ich war jetzt schon mehrmals dabei und freue mich jedes Jahr wieder auf die Konferenz, auf spannende Vorträge und den Austausch mit anderen Unternehmern.“ ■

-ap

