



Titelthema

# Familienunternehmen

Investitionen | Einkauf | Vertrieb

Special

Mergers &  
Acquisitions

Titelthema

**Rohstoffe und Energie**  
Risiken umkämpfter Ressourcen

Special

**Eigene M&A-Expertise**  
Von Finanzinvestoren lernen

Extra

**Moderne Arbeitswelten**  
»Social Web« im Mittelstand

# Statik und Ästhetik

## Gestaltungskraft von Familienunternehmern

Unternehmer und Architekten teilen vieles miteinander, wenn Spitzenleistungen entstehen. Der gemeinsame Nenner ist die außerordentliche Gestaltungskraft. Dabei suchen Menschen in Zeiten wie diesen, in denen sich die globalen Kapital-, Finanz- und Produktmärkte rasch und radikal verändern, Ankerpunkte, die ihrer Sehnsucht nach Halt Form geben. Architektur dient hier als Metapher für die Schlüsselbegriffe Stabilität, Solidität und Nachhaltigkeit. Viele bauliche Meisterwerke weltweit verdanken sich in aller Regel mutigen Investoren und visionären Architekten, die Standards ignorierten und Ideen in geniale Entwürfe überführten. Dabei ist nicht nur vom visionären Moment des Architekten zu sprechen, da er auch der Treuhänder seines Auftraggebers, der Hauptverantwortliche am Bau, Koordinator aller beteiligten Fachdisziplinen, Gestalter der gebauten Umgebung und Garant für Qualität, Wirtschaftlichkeit und Terminalsicherheit ist.

Dieses Verständnis von Rollen und Aufgaben ähnelt dem eines Unternehmenslenkers sehr. Der Erfolg von Unternehmen ruht genauso auf mehreren Säulen und fußt nie nur auf einer genialen Idee oder Vision. Die Leistung erfolgreicher Unternehmensarchitekten liegt wie bei der Errichtung eines Gebäudes darin, von der Vision, über den Bau bis hin zur zukunftsorientierten Neuausrichtung die Statik und die Ästhetik des Betriebs permanent zu gestalten und nachhaltig zu entwickeln. Solche großen Baumeister heißen beispielsweise Oetker, Freudenberg, Viessmann, Heraeus, Loh, Bitburger, Festo, Helm, Voith, ZF, SEW, Sto oder Dräger.

**Schritt 1 – Das Bauvorhaben** ▶ Kern der Bemühungen in erfolgreichen Unternehmen ist das konstante Streben, durch kreative Gestaltung ihrer Geschäfte Gewinn und die Renditeführerschaft in ihrer relevanten Branche zu erzielen. Beides muss und kann aktiv gesteuert werden. Die Ansatzpunkte sind der konkrete Kundennutzen, die verteidigungsfähige Wettbewerbsdifferenzierung, die marktwirksamen Kernkompetenzen, die



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

geschäftsadäquate Wertschöpfungsarchitektur sowie die richtige Ressourcenallokation.

Erfolgreiche Unternehmensarchitekten schaffen es nachhaltig, ihr Haus - das Unternehmen - so zu bestellen, dass diese zentralen Ansatzpunkte optimal aufeinander abgestimmt sind, während sie diese Zielkriterien in ihrem Vorhaben optimal berücksichtigen:

▶ Stabilität und Robustheit ▶ Effizienz und Wirtschaftlichkeit ▶ Attraktivität und Ästhetik ▶ Funktionalität ▶ Flexibilität ▶ Wert-erhaltung und Wertsteigerung.

**Schritt 2 – Baugrund und Fundament** ▶

Wer ein Grundstück sucht, wird seine Lage, den Quadratmeter-Preis, das Wertsteigerungspotenzial, die vorhandene Infrastruktur, die Unverbaubarkeit sowie vielleicht auch noch den Einfluss von Naturgewalten bewerten. Unternehmer und Führungskräfte gehen ähnlich vor, wenn sie die Rahmenbedingungen betrachten und das Fundament für den Unternehmenserfolg legen. Gemäß der Vision und der Ziele sind Standort, Rechtsform, Eigentümerstruktur, Kapitalausstattung und Finanzierung zu finden. Dazu dient die Beantwortung dieser Fragen:

- ▶ Wie volatil ist der Markt?
- ▶ Gibt es Eintritts- und Austrittsbarrieren?
- ▶ Wie stark ist der vorhandene Wettbewerb?
- ▶ Welche Rahmenbedingungen wirken ein?
- ▶ Welche Kapitalkraft und welche Investitionskraft sind (langfristig) erforderlich?
- ▶ Wie ist die »Governance« des Unternehmens in den Eigentümerstrukturen geklärt?

In der Zeit vor der Globalisierung, die noch durch langfristige Wachstumsperspektiven, also durch eher evolutionäre Entwicklungen ohne größere Trendbrüche geprägt gewesen ist, hatten diesbezüglich getroffene Entscheidungen gewissen Bestand. Das ist inzwischen ganz anders. Dennoch vertrauen manche Unternehmen immer noch darauf, ihre Fundamente so wie früher anlegen zu können. Sie agieren trotz völlig neuer Herausforderungen wie einst, um zu erleben, dass die Erwartung, man könne sein Haus in Ruhe beziehen und bewohnen, heute dazu führt, dass man schlicht schnell mit der Zeit geht, wenn man nicht mit der Zeit geht.



Dr. Dr. Peter Bettermann (Freudenberg)



Dieter Schnabel (Helm AG)



Dr. Werner Wolf (Bitburger)

Darwins Spruch »Nichts ist beständiger als der Wandel« trifft exakt die Wirtschaftsrealität unserer Tage. Damit trennt sich die Spreu vom Weizen: Erfolgreiche Unternehmensarchitekten legen ihr Fundament nicht mehr nach althergebrachten Standards und vor allem nicht mehr quasi für die Ewigkeit. Sie gestalten vielmehr beständig. Sie reflektieren konsequent und ständig mittel- und langfristige Veränderungen ihres Umfelds, etwa Megatrends und daraus resultierende Bedürfnisveränderungen, den Reifegrad ihrer Märkte, die Homogenität von Entscheidungskriterien, das Wettbewerbsverhalten sowie ihre Branchenwertschöpfungsketten.

**Schritt 3 – Mauern und Dachstuhl** ▶ Hier geht es um Statik und Stabilität durch den Einsatz optimalen Materials: Die auf Bauwerke einwirkenden Lasten werden nach der Häufigkeit ihres Auftretens unterschieden. Es gibt ständige, etwa das Eigengewicht der Konstruktion, veränderliche wie Temperatur, Wind, Schnee, Verkehr und schwankende Wasserstände sowie außergewöhnliche wie Erdbeben, Feuer und anderes mehr. Ziel ist, die ungünstigste Kombination dieser Lasten zu ermitteln und eine bauliche Antwort in den Mauern und im Dachwerk zu geben. Auch Unternehmen erfahren ständige, veränderliche und außergewöhnliche Einwir-

kungen, sei es durch den Preisdruck asiatischer Billiganbieter, durch die schwankenden Rohstoffpreise oder durch eine bahnbrechende Produktinnovation eines Widersachers im Markt. Die Unternehmensarchitektur muss daher einerseits robust sein, andererseits verlangen hohe Volatilitäten hohe Flexibilität. Die tragenden Teile erfolgreicher Unternehmen sind wie folgt zu spezifizieren:

▶ **Solide Kapital- und Finanzierungskraft**

Diese Bedingung muss gegeben sein, um ein Unternehmen unabhängig gestalten zu können. Historisch betrachtet sind vor allem Familienunternehmen, und zwar unabhän-



*Hans-Georg Härter (ZF Friedrichshafen)*

gig davon, ob sie vom Gesellschafter oder von Fremden geführt werden, traditionell gewohnt, Finanzierungen im Zuge bilateraler Vereinbarungen zu bekommen. Man will »Herr im eigenen Hause« sein. Glücklicherweise findet hier eine Öffnung zugunsten alternativer Partner und Instrumente statt, die kapitalseitig tragfähigere Konstrukte schafft.

▶ **Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie**

Hier ist eine Formel zu finden, wie das Richtige richtig getan wird. Die Konzeption und Umsetzung der Strategie kann nie losgelöst von der Unternehmenskultur, von der Führung, von der Organisation und von den »Human resources« betrachtet werden. Erfolgreiche Familienunternehmen belegen mit ihren Strategien, dass Kundenwert und Wettbewerbsfähigkeit den Unternehmenswert steigern, was natürlich der Robustheit des Unternehmenshauses sehr zuträglich ist.

▶ **Operative Effizienz und perfekte Bedienung des Tagesgeschäfts** Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien müssen inhaltlich und terminlich konsequent umgesetzt



werden. Nur dann können die Prozesse und Systeme des Unternehmens markt-, ertrags- und ressourcenorientiert ihren Beitrag zur Realisierung der fixierten Ziele liefern.

► **Beherrschbare Unternehmens- und Geschäftsrisiken** Beides ist unabdingbar, und zwar als Basis einer transparenten, sachorientierten Zusammenarbeit mit den Gremien sowie hinsichtlich der Auskunftsfähigkeit ge-

► **Professionelle Führung** Ebenfalls eine absolute Schlüsselgröße. Stabilität und Weitsicht sind erforderlich, um eine strategische Überlegenheit optimal mit operativer Exzellenz zu kombinieren. Dabei kommt es insbesondere auf vier Fähigkeiten an, gewissermaßen die absoluten Kernkompetenzen eines erfolgreichen Unternehmensarchitekten:  
► Empfänglichkeit auch für schwache Signale, um früh und rasch adäquat zu agieren.

► **Commitment der Eigentümer** Gerade in inhabergeführten Unternehmen ein existentieller Faktor für die Robustheit und Stabilität des Unternehmenshauses. Schließlich stellt die Schlichtung von Gesellschafterstreit eine der heftigsten Herausforderungen zur Wahrung der Unternehmenskontinuität im Spannungsfeld von Familie und Betrieb dar.

► **Zukunftsfähige »Human-Resources«** Das wichtigste »Asset« jedes Unternehmens sind motivierte, loyale Mitarbeiter. Dynamische Märkte mit hohem Innovations- und Wettbewerbsdruck fordern es, alle Potentiale der Organisation und der Menschen zu heben.

► **Attraktive Unternehmenskultur** Quasi das Dach des Unternehmenshauses. Kulturgestaltung geht weit über Atmosphärisches hinaus. Das Thema hat strategische Qualität gewonnen, weil es durch die Beschleunigung der Produktions- und Produktlebenszyklen sowie der horizontalen Verdichtung der Wertschöpfungsketten nicht mehr statthaft ist, die »Soft facts« auszuklammern. Die Anteilseigner wirken passiv kulturprägend.



Podiumsdiskussion: »Komplexe Aufgaben perfekt und kreativ lösen«

genüber den Kapitalgebern. Zudem werden leistungsfähige Risikomanagementsysteme zur Krisenprophylaxe gebraucht, die das Führungsrisiko reduzieren und die unternehmenspolitischen Entscheidungen fundieren.

► **Klare Strukturen und effiziente Prozesse** Hier geht es um die wesentlichen Voraussetzungen, um einzelne Märkte flexibel bearbeiten zu können. Ein integrativ angelegtes zeitgemäßes Synergiemanagement dient dazu, komplexe Aufgaben, die vielfältige Ressourcen adressieren, jederzeit effektiv und effizient zum eigenen Vorteil zu steuern.

► Mut, Kreativität und Stärke auf konzeptioneller Ebene, um aus Strategie und Geschäftsmodell im Rahmen einer kontinuierlich verbesserten Wertschöpfungsarchitektur weiteren Kundennutzen zu generieren.  
► Umsetzungsstärke, als dauerhaft gelebte Konsequenz in der Einforderung der Realisierung beschlossener strategischer Initiativen und Maßnahmen auf allen operativen Ebenen des Unternehmens.  
► Leadership, um im Haus und im Markt eine Vision für die Zukunft zu vermitteln, die Gründe für Veränderungen zu erklären und an der Spitze von Umsetzungsteams zu sein.

**Schritt 4 – Die Versorgungsleitungen** ► Erst die Wertschöpfungsarchitektur als Gesamtheit aufeinander bezogener Prozesse, Standorte und Strukturen macht das Unternehmenshaus funktionabel. Gemeint sind Einkaufsnetzwerke, Produktionsstrukturen und Produktionsprozesse, Distributionskanäle, Logistikstrukturen und IT-Welten. Alles Dinge, die in produzierenden Betrieben viel Kapital und Ressourcen binden, so dass sie die Kosten- und die Effizienzposition bestimmen. Zudem hinaus prägen sie die objektiven Eigenschaften komplexer Produkte, die für Kunden die empfundenen Qualitätsmerkmale sind, die mit über den Kauf entscheiden. Dabei müssen die Kapazitäten »atmen« dürfen, wenn die Nachfrage quantitativ und qualitativ schwankt. Die Wertschöpfungsarchitektur gilt also dem Optimum aus Kapitalintensität, Kosten und Nutzen. ■

*Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Geschäftsführender Gesellschafter Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung GmbH, München*

*Auszüge eines Vortrags anlässlich des Unternehmer-Forums »Unternehmens-Architekten«*

Fortsetzung in UMAG 9/10-2011

**W&P-Unternehmer-Forum »Unternehmens-Architekten«**

**Veranstalter** ► Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, im Literaturhaus München (Oktober 2011) **Referenten** ► Dr. Dr. Peter Bettermann, Sprecher der Unternehmensleitung Freudenberg & Co. KG, Weinheim ► Dieter Schnabel, Vorstandsvorsitzender Helm AG, Hamburg ► Dr. Werner Wolf, Sprecher der Geschäftsführung Bitburger Braugruppe GmbH, Bitburg ► Hans-Georg Härter, Vorstandsvorsitzender ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen ► Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang A. Herrmann, Präsident TU München, München **Podiumsdiskussion (s. Bild)** ► »Komplexe Aufgaben perfekt und kreativ lösen« **Moderator** ► Prof. Sigmund Gottlieb, Chefredakteur Bayerisches Fernsehen, Bayer. Rundfunk, München **Diskutanten** ► Martin Sauer (Steuermann des Deutschland-Achters, l.) ► Prof. Dr. med. Dr. h.c. Bruno Reichart (Herzchirurg, 2. v. l.) ► Dr. Klaus Reinhardt (4-Sterne-General a.D., 2. v. r.) ► Prof. Hans Kollhoff (Architekt, r.) **Teilnehmer** ► 120 Unternehmer