

„Das **MODELL** zu kopieren, ist nicht einfach“

Um seinen Mittelstand wird Deutschland weltweit beneidet. Entscheidend für den Erfolg sind die großen Familienunternehmen, die anderswo in dieser Dichte nicht existieren

Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Wer wissen möchte, ob dieser Ruf berechtigt ist, kann an einigen renommierten Adressen nachfragen. Eine davon liegt in Wuppertal. Dort hat die Gesco-Gruppe ihren Firmensitz, ein Verbund aus derzeit 17 mittelständischen Firmen. Wenn die Zukunft von starken Mittelständlern be-

VON MICHAEL GNEUSS

droht ist, weil sie keinen Nachfolger finden, greift Holding-Vorstandschef Eric Bernhard zu. Dann sucht er mit seinem Team einen geeigneten Geschäftsführer und integriert die Firma in die Gruppe. Die Wuppertaler agieren dabei langfristig. An den Verkauf der übernommenen Mittelständler denken sie nicht.

Seit 27 Jahren praktiziert Gesco das Geschäftsmodell. Und so haben sich die Chefs der börsennotierten Gruppe über die nationalen Grenzen hinaus einen Ruf als Mittelstandsexperten erworben. Ihr Rat ist gefragt. „Wir haben schon Delegationen aus Asien und zuletzt aus

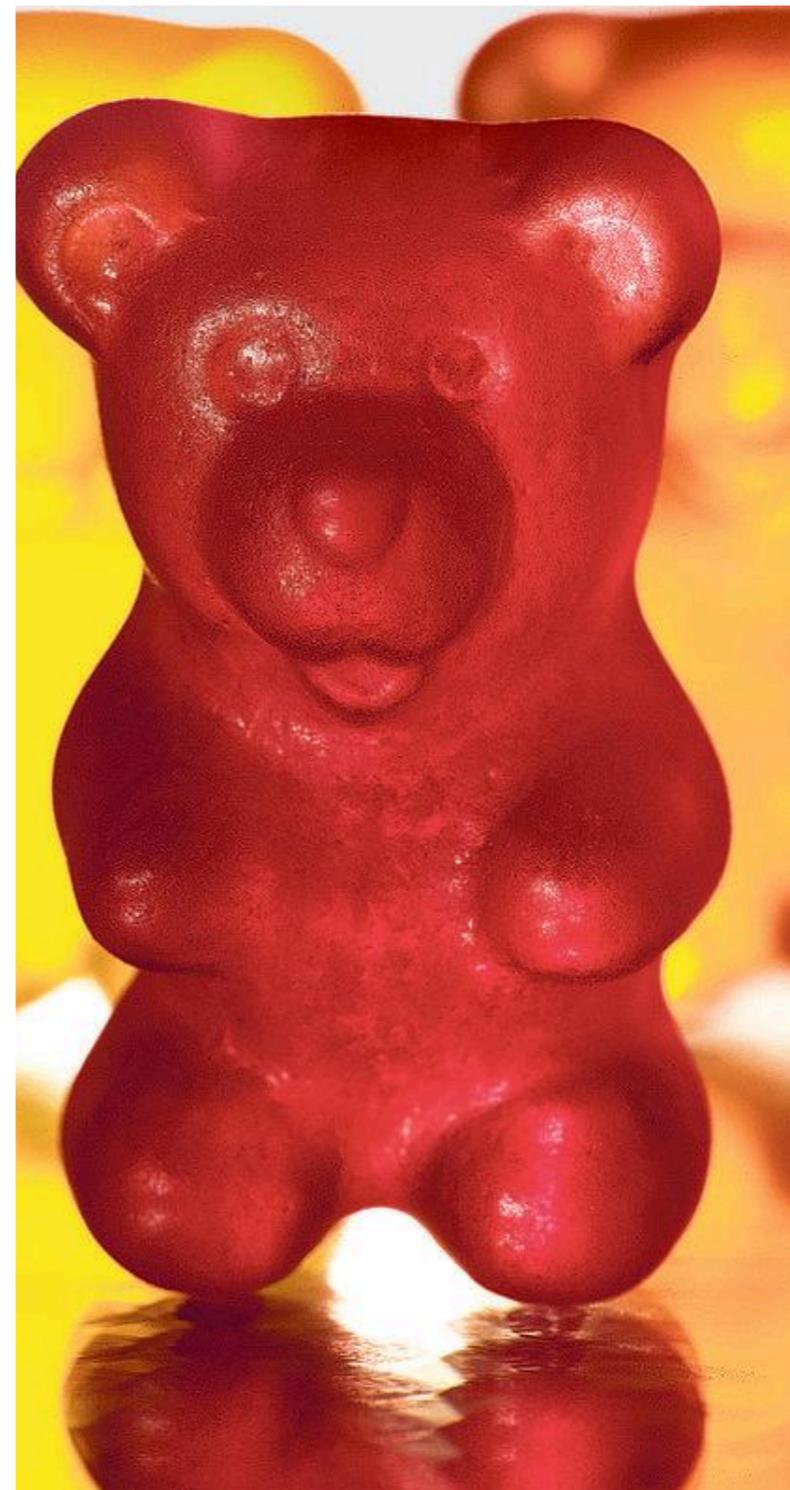
Frankreich zu Gast gehabt. Sie wollten wissen, was den deutschen Mittelstand ausmacht“, erklärt Bernhard. Um eine Antwort ist er nicht verlegen, schließlich kennt er die Stärken und Schwächen klassischer Mittelständler genau. In einem Punkt muss er ausländische Gäste immer enttäuschen. „Einfach zu kopieren ist das Modell nicht“, so Bernhard. Denn ein Erfolgsgeheimnis liege im Unternehmertum und in der extrem starken Verbundenheit der Firmenchefs mit ihren Gesellschaften.

Die Grundlage dafür wurde laut Bernhard in der Nachkriegszeit gelegt. Die Deutschen hatten so gut wie nichts mehr, was man vorzeigen konnte. Doch in den Jahren des Wirtschaftswunders bauten einige von ihnen Firmen auf, die zum wirtschaftlichen Rückgrat ihrer Region wurden, Arbeitsplätze und Wohlstand brachten. Plötzlich war wieder etwas da, worauf die Menschen stolz sein konnten – die Firmenchefs als auch ihre Mitarbeiter. Die oftmals geringe Fluktuation in den Belegschaften zeugt davon. Stolz und Demut sind für Bernhard daher die Tugenden, die hinter dem deutschen Mittelstand stehen.

Wenn Bernhard den Unterschied zwischen dem deutschen und den Mittelständlern in anderen Ländern erklärt, weist er aber auch darauf hin, dass die großen Familienunternehmen und nicht die vielen kleinen Betriebe den Unterschied ausmachen. Oftmals liegen die nicht in Ballungsräumen, sondern in ländlichen Regionen. „Die Menschen dort sind abhängig von einem oder sehr wenigen großen mittelständischen Arbeitgebern“, so Bernhard. Die größte Sorge für viele Unternehmer sei daher, dass ihr Lebenswerk in der nächsten Generation zerbrechen könnte. „Dann verlieren sie nicht nur die Firma, für die sie ein Leben lang gearbeitet haben, sondern auch die Heimat“, erklärt Bernhard. „Die Menschen würden es nicht verzeihen, wenn sie das Unternehmen an einen Investor verkaufen, der es zerschlägt.“

Von diesem Unternehmertyp, der eng und emotional mit seiner Firma verbunden sei, gibt es in Deutschland viele, meint auch Norbert Wieselhuber, Geschäftsführer der auf Familienunternehmen spezialisierten Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Die Unternehmerpersönlichkeiten, die für ihn den im Ausland so geschätzten deutschen Mittelstand ausmachen, haben laut Wieselhuber eigentlich auch keine andere Alternative, „denn ihr Einkommen und Vermögen, aber auch ihr Sozialprestige hängen vom Erfolg der jeweiligen Firma ab“.

Deshalb denken sie langfristig, oft in Dynastien. Und: Der Einsatz des Familienunternehmers ist in der Regel auch größer als der eines Konzernmanagers. „Wo Konzerne sich zurückziehen, arbeiten sich Mittelständler notgedrungen durch die Probleme durch“, sagt Wieselhuber. Zudem sei in den Unternehmen ein ausgeprägtes Streben nach Qualität zu finden, das sich auch in einer starken Innovationsfähigkeit widerspiegelt. Zwar sind die Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Konzernen höher, doch werde aus den knappen Mitteln sehr viel herausgeholt, meint Wieselhuber. Ein Grund für diese Effektivität



Erfolgsgeschichte: Das Familienunternehmen Haribo produziert seit 1920 Süßigkeiten. Weltweit verlassen täglich 100 Millionen Goldbären die Werke

tät sind auch die intensiven Kontakte zu den Kunden. „Die Top-Ebene der Mittelständler ist sehr viel häufiger beim Kunden als die Spitzenmanager der Konzerne. Daher hat sie viel intimere Kenntnisse des Bedarfs ihrer Kunden.“

Auch Friederike Welter, Präsidentin des Instituts für Mittelstandsforschung (IFM) Bonn, sieht Mittelständler als Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Und dabei beruft sie sich auf Zahlen. Am deutlichsten wird die Bedeutung des Mittelstands bei der Ausbildung. Ende 2013 kamen 82,2 Prozent aller Auszubildenden aus Betrieben mit weniger als 500 Mitarbeitern. Zum gleichen Zeitpunkt arbeiteten 59,2 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in kleinen und mittelgroßen Firmen. Welter bestätigt, dass der deutsche Mittelstand eine Besonderheit ist. „In anderen Ländern gibt es den so nicht.“ Dort fehlen laut Welter große Mittelständler, die die deutsche Wirtschaft auch international so erfolgreich machen. Deshalb ist das Wort „Mittelstand“ mittlerweile auch Bestandteil der englischen Sprache.

Doch kann der Mittelstand im 21. Jahrhundert seine internationale Strahlkraft bewahren? Gesco-Vorstandschef Bernhard sieht Risiken: „Bei Themen wie der digitalen Transformation oder Industrie 4.0 sind Konzerne im Vorteil.“ Mitunter werde die Bedeutung der Themen nicht voll erkannt. Während in Konzernen schnell mal im Vorstand ein Chief Digital Officer installiert werde, kommt der geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand oft nicht dazu, sich neben dem Tagesgeschäft um solche Perspektivthemen zu kümmern. Berater Wieselhuber und IFM-Chefin Welter sehen Mittelständler dennoch auf einem guten Weg Richtung digitale Transformation. Allerdings bereitet Welter Sorgen, dass viele Regionen zu abhängig sein könnten von den alten Industrien. „Wirtschaft lebt von Turbulenzen und Umbrüchen, genau die fehlen in den Regionen, die seit Jahrzehnten von einzelnen großen Mittelständlern geprägt werden.“