



MARKUS WEISHAAPT

MEIN UNTERNEHMEN

ERFOLGSREZEPTE VON SPITZENUNTERNEHMEN

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

MEIN UNTERNEHMEN

Herausgeber: Markus Weishaupt

Projektleitung: Ivana Cuk

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2018

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Der besseren Lesbarkeit wegen wird in diesem Buch oft nur die männliche Schreibweise benutzt (wie in den meisten gesetzlichen Vorschriften), weibliche Personen sind jedoch stets gleichermassen gemeint.

WEKA Business Media AG
Hermeschloostrasse 77, CH-8048 Zürich
Telefon 044 434 88 88, Fax 044 434 89 99
www.weka.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-02116-3

1. Auflage 2018

Druck: CPI books GmbH, Leck / Layout: Dimitri Gabriel / Satz: Dimitri Gabriel

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser

Dieses Handbuch ist sowohl in der Form als auch im Inhalt, ein wahrer Wegbegleiter für Unternehmensinhaber, Verwaltungsräte, Beiräte und Aufsichtsräte, für Führungskräfte, Manager und Teamleiter, Unternehmerfamilien und Familienunternehmen.

Die 81 Beiträge, strukturiert in 15 Themenfelder und 4 Bereiche, liefern Ausführungen, Gedankensplitter, Tools und Methoden, die in der Ausrichtung und Führung eines Unternehmens einen wesentlichen Unterschied machen können, zu den unternehmerisch relevanten Bereichen der heutigen Zeit: Strategie, Unternehmenssteuerung, Mitarbeitermotivation, Führung, Entscheidungsfindung, Governance Themen im Unternehmen und in der Familie, Nachfolge und Übergabe, Startups, Markt- und Kundennähe, Effizienz in Prozessen und Abläufen, Innovation, Internationalisierung und Digitalisierung.

Geschrieben haben viele Autoren, die Spezialisten sind im jeweiligen Fach, ausgewiesene Expertise besitzen und den Lesern ihre Praxisnähe in den Beiträgen erfahren lassen. Besonders wertvoll sind zudem die Interviews und Gespräche mit Unternehmerpersönlichkeiten. Die Einblicke in die Gedanken, Philosophien, Prinzipien und Erfolgsmuster von Spitzenunternehmen verschiedener Länder und Nationen stellen erfolgreich angewandte Unternehmenspraxis dar, die den Inhalten dieses Handbuches höchste Glaubwürdigkeit bestätigen.

Und so ist aus der Mannigfaltigkeit der Inhalte und der Diversität der Beiträge ein einzigartiges Werk entstanden, ein Werk, das grundsätzliches Gedankengut anbietet, ebenso wie handfeste Erfolgsmethoden und erfolgreich erprobte Unternehmenspraxis.

Als Chefredakteur und Hauptautor von «Mein Unternehmen. Erfolgsrezept von Spitzenunternehmen» wünsche ich mir, dass dieses verdichtete Wissen sich als nützlicher Begleiter für alle Leser beweisen und ihnen Energie zur individuellen Umsetzung im eignen Unternehmen vermitteln wird.

Markus Weishaupt

Der Herausgeber



Prof. (FH) Dott. Markus Weishaupt ist geschäftsführender Gesellschafter von Weissman & Cie. Italia GmbH, Partner der Weissman Gruppe. Er begleitet Unternehmerfamilien und meist grössere, international ausgerichtete Familienunternehmen aus dem deutschen und italienischsprachigen Raum in ihren kulturellen, strategischen, organisatorischen, führungstechnischen Herausforderungen, unter anderem auch als Mitglied des Familienrats oder Verwaltungsrats und im Nachfolgeprozess.

Er ist mitreissender Redner und Keynote Speaker in deutscher, italienischer und englischer Sprache, zur Welt der Familienunternehmen. Markus Weishaupt ist Chefredakteur des Newsletters «Mein Unternehmen» (WEKA Business Media AG) und hat mehrere Bücher publiziert, unter anderem «Radikal anders – Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen», Campus Verlag 2015.

Inhaltsverzeichnis

A. Werte

Unabhängigkeit als Wert

Wie arbeiten die besten Unternehmen?

Markus Weishaupt11

Finanzielle Unabhängigkeit und Stabilität von Familienunternehmen

Norbert Schindler17

Unabhängigkeit von Start-ups

Moritz Weissman23

Der ehrbare Kaufmann

Eine neue alte Form des Kapitalismus

Markus Weishaupt28

Wenn der Profit zur Gier wird, wird die Wirtschaft unberechenbar

Interview mit Marco Baumann.....33

Markt und Moral, zur Verantwortung von Unternehmen und Unternehmern

Christian Dyckerhoff.....37

Neue Werte, neues Denken

Arnold Weissman41

Das Geheimnis treuer Mitarbeiter

Kompetenz, Einsatz und Loyalität

Markus Weishaupt44

Gemeinsame Werte sind der Schlüssel

Interview mit Edgar Sohm.....49

Die wichtigste und wertvollste Ressource sind die Mitarbeiter

Interview mit Christoph Kasslatter52

Die Faszination für ein Familienunternehmen zu arbeiten

Markus Weishaupt57

Motivation – Gedanken zur «Bewegung»

Markus Weishaupt60

Was motiviert Sie eigentlich?

Ein Stimmungsbild zum Thema Motivation am Arbeitsplatz.....64

Wirksame Führung bindet gute Mitarbeiter

Jill Schmelcher66

Die richtigen Rahmenbedingungen für motivierte Mitarbeiter schaffen

Interview mit Daniel Müller74

B. Analysen

Schnell entscheiden und trotzdem richtig

Von schnellen und guten Entscheidungen	
Markus Weishaupt	77
Bauchgefühl oder Disziplin?	
Interview mit Friedrich Strasser	80
Entscheiden für das Wohl des Unternehmens	
Interview mit Martin Wolf	83
bioLogische Entscheidungen	
Markus Weishaupt	85
In Extremsituationen schnell richtige Entscheidungen treffen	
Interview mit Daniel Müller	87
Die richtigen Zahlen für richtige Entscheidungen	
Monika Domeisen und Armin Rainer.....	90

Anpassungen von Management- und Führungsstrukturen

Strukturen anpassen im Familienunternehmen	
Markus Weishaupt	94
Keep it simple	
Interview mit Hansruedi Wandfluh.....	100
Das Dilemma wachsender Eigentümerstrukturen	
Philipp Boxleitner.....	104
Führungskompetenz: Change Management 4.0?	
Anna Beinlich.....	109

C. Strategie

Strategieentwicklung und -umsetzung

Warum Strategien scheitern ... oder: Wie Sie Strategien richtig umsetzen	
Markus Weishaupt	113
Das Prinzip 7-3-1	
Arnold Weissman	118
Die Mitarbeiter für gemeinsame Ziele gewinnen	
Interview mit Gustav Rechenmacher	121
Von der Strategiearbeit zum Kompetenzmanagement	
Frank M. Scheelen.....	125

Neue Generationen

Das Prinzip Langfristigkeit	
Markus Weishaupt	128

Wie Unternehmerfamilien ihr Unternehmen langfristig bewahren	
Interview mit Henry Hirzel.....	132
Ein erfolgreicher Generationswechsel ist keine Selbstverständlichkeit	
Interview mit Maria Niederstätter, Toni Niederstätter, Hildegard Niederstätter, Manuel Niederstätter, Daniela Niederstätter.....	135
Alles eine Frage der Strategie	
Arnold Weissman und Moritz Weissman.....	141
Vorgänger und Nachfolger	
Markus Weishaupt.....	145
Auch als Nachfolgergeneration wollen wir das Unternehmen prägen	
Interview mit Hannes Gamper.....	148
Langfristigkeit und Nachhaltigkeit als strategische Grundprinzipien	
Interview mit der Unternehmerfamilie Brunner.....	152
«2 x 5» Tipps für einen erfolgreichen Generationenwechsel	
Markus Weishaupt und Yasmine Brunoni.....	156
Weitsichtige Entscheidungen	
Markus Weishaupt.....	160
Start-ups	
Start-ups haben einen positiven Effekt auf unsere Wirtschaft	
Interview mit Wolfgang Deutschmann.....	164
Erfahrungen aus dem erfolgreichen Start-up PLASMA plus	
Interview mit Markus Knecht.....	168
Mögliche Finanzierungsformen für Start-ups	
Tool von Norbert Schindler.....	172
Technik auf höchstem Niveau als Eintrittskarte	
Interview mit Philipp Senoner.....	173
Liebesheirat oder Zweck Ehe – Spannungsfeld Familienunternehmen und Start-ups	
Julian van der Linden.....	177

D. Geschäftigkeit

Qualität und Kunden

Ein Unternehmen ist für Kunden da	
Markus Weishaupt.....	181
Kunden zufriedenzustellen, reicht heute nicht mehr aus	
Interview mit Klaus Kobjoll.....	186
Am Ende geht es darum, der beste Problemlöser zu sein	
Interview mit Alexander Gardetto.....	189
Marktsegmentierung – Erfolgsfaktor in der Strategiearbeit	
Alexander Koch.....	192

Spitz statt breit

Vom Kern der Kompetenzen	
Markus Weishaupt	198
Kernkompetenzen liegen in der DNA von Familie und Unternehmen	
Interview mit Ralph Siegl	203
Konzentration auf die Kernkompetenzen ist ein Erfolgsmodell	
Interview mit Thomas Moriggl	208
Kernkompetenzen sind die Kronjuwelen	
Arnold Weissman	212

Organisation und Prozesse

Vom Einzelfertiger zum Industriebetrieb	
Interview mit Michael Pertinger und Markus Kofler	218
Gestaltungsempfehlungen zur Optimierung von Beschaffungsprozessen	
Theodor Uljanov	223
Profitables Wachstum braucht schlanke Prozesse	
Alexander Koch	227
Prozessoptimierung war gestern ...	
Roman Rauper	232

Innovation – Die Lust, immer wieder neu anzufangen

«Besorgt mir Ingenieure, die noch nicht gelernt haben, was nicht geht»	
Markus Weishaupt	236
Für erfolgreiche Innovationen muss das Team passen	
Interview mit Harald Oberrauch	242
Wissen, wonach man sucht	
Marcel Megerle und Julian van der Linden	246
Innovation ist unsere Passion	
Interview mit Roberto Biasi	249
Disruptive Innovation bei Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum	
Simon Sohm	253

Internationalität: Der Markt ist die Welt

Auf nach «Neulandia»	
Markus Weishaupt	256
How to succeed in international markets	
Interview mit Georg Metz	261
Den richtigen Fokus bei der internationalen Marktbearbeitung setzen	
Stefan Gutsch	263
Technologische Exzellenz als Türöffner	
Interview mit Hannes Wohlgemuth	267
Neue Chancen für Supply Chain und Beschaffung	
Interview mit Marc Kloepfel und Theodor Uljanov	271

5 Kontinente – 5 Märkte

Der Markt ist die Welt	
Markus Weishaupt	274
Afrika erfordert einen langen Atem	
Interview mit Alfred Spinnler.....	277
Südamerika erfordert internationale Erfahrung	
Interview mit Emanuel Baltis	280
How to be successful in the USA	
Interview with Jim Nevelle.....	283
Erfolgreich in Australien und Neuseeland	
Interview mit Werner Heiniger und Daniel Heiniger	285
Erfolgreiche Geschäfte in Asien	
Interview mit Marco Crivelli.....	288
Gute Vorbereitung schützt vor bösen Überraschungen	
Interview mit Massimo Fontana Ros	292
Die Sinfonien der neuen Welt	
Markus Weishaupt	296

Economy 4.0/Digitalisierung

Advertising for the digital generation of millennials	
Interview with Laure Lefèvre.....	301
Finanzierungsanforderungen in der Digitalen Transformation	
Norbert Schindler	303
Radikale Kundenorientierung	
Stephan Wegerer.....	307
Industrie-4.0-fähiges Einkaufscontrolling in Zeiten der Digitalisierung	
Tobias Jasinski.....	311
Digitalisierung bedeutet oft einen Paradigmenwechsel und ist darum Chefsache!	
Interview with Patrick Berhalter	314
Transformative Technologien	
Stephan Wegerer.....	318
«Nur der reine Blick auf die Digitalisierung ist verfehlt, um zu verstehen, was auf der Welt los ist!»	
Interview with Reinhold Karner	322
Digitaler Reifegrad und Transformationsimpuls	
Hauke Fricke.....	337
Danksagung	341

Wie arbeiten die besten Unternehmen?

Selbstbestimmt und unabhängig

Eine Erkenntnis aus unserer Studie zu den erfolgreichsten Familienunternehmen in der Schweiz, in Deutschland, Österreich und Italien lautet: «Wir sind unabhängig.» Die Königsklasse der Familienunternehmen lebt ihre Unabhängigkeit, und zwar langfristige und nachhaltige Unabhängigkeit. Diese Unternehmen spekulieren nicht.

■ Von Markus Weishaupt

Kennen Sie «noch» das Konzept des Leverage-Effekts? Es handelt sich dabei um eine Hebelwirkung, und zwar um jene des Fremdkapitals auf die Rendite des Eigenkapitals. Man setzt Fremdkapital anstatt Eigenkapital ein und erreicht eine höhere Eigenkapitalrendite. Das funktioniert, wenn einige Voraussetzungen gegeben sind: So muss die Gesamtkapitalrendite des Unternehmens grösser sein als die Zinsen, die für das Fremdkapital zu entrichten sind. Die Zinsen dürfen bei der hohen Verschuldung nicht zu stark ansteigen, die Banken oder andere Kapitalgeber müssen das Fremdkapital zur Verfügung stellen und dürfen es nicht, aus welchen Gründen auch immer, frühzeitig zurückfordern. Mit dem über Jahrzehnte hochgepriesenen Leverage-Effekt, der jede Investitionsmöglichkeit risikoarm eröffnete, wurde in der Vergangenheit viel riskiert und spekuliert. Vorrangig in der Finanzbranche, aber durchwegs auch in der Realwirtschaft, getragen und unterstützt durch die Finanzwelt einer anderen Zeitrechnung. Selbstverständlich wurden aus dieser Art der Unternehmensentwicklungsphilosophie viele Gewinner geboren, wohl aber noch mehr Verlierer. Eine Erkenntnis aus unserer Studie¹ zu den erfolgreichsten Familienunternehmen in der Schweiz, in Deutschland, Österreich und Italien lautet: «Wir sind unabhängig.» Die Königsklasse der Familienunternehmen lebt ihre Unabhängigkeit, und zwar langfristige und nachhaltige Unabhängigkeit. Diese Unternehmen spekulieren niemals mit dem oben beschriebenen Leverage-Effekt. Das heisst nicht, dass sie finanztechnisch inkompetent sind, sondern dass die Unternehmensführung auf anderen, soliden Prinzipien fusst und das Fremdkapital, das ihnen ständig angetragen wird, wenn überhaupt, sehr selektiv, vorsichtig und zu extrem guten Konditionen annimmt und nutzt.

Abhängigkeit schränkt ein

Unabhängigkeit ist das Gegenteil von Abhängigkeit. Und wenn man wählen möchte, würden wohl die meisten das Erste dem Zweiten vorziehen. Wer will schon von

1 Weishaupt Markus (2015), Radikal anders. Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen. Campus Verlag, Frankfurt.

anderen abhängig und im Extremfall jemandem sogar völlig ausgeliefert sein. In der Begleitung von Unternehmen sehen wir immer wieder verschiedene Formen von Abhängigkeiten. Wie zum Beispiel von Lieferanten, die ganz spezifische Produkte, Dienstleistungen oder Kompetenzen haben und dadurch unentbehrlich werden, von Vertriebspartnern, die ganze Kundensegmente oder geografische Zonen abdecken und deren Kundenbindung extrem stark ist. Oder von hoch qualifizierten Mitarbeitern mit Expertenwissen, aussergewöhnlichen Fähigkeiten und Erfahrungen, die zum Beispiel für die Produktentwicklung oder Innovation unverzichtbar sind, von Unternehmern und Unternehmerinnen, die vielleicht im Eifer des Gefechts vergessen, dass ein Mehrgenerationenunternehmen die Unternehmer und Unternehmerinnen per Definition überdauert, aber nur dann, wenn durch den Nachfolgeprozess dieses Abhängigkeitsverhältnis professionell aufgelöst wird. Abhängigkeit gibt es natürlich auch in finanzieller Hinsicht, gegenüber Banken und generell gegenüber Fremdkapitalgebern, deren Wohlwollen gerade in schwierigen Zeiten den Unterschied zwischen Überleben und Untergehen ausmacht. Abhängigkeit schränkt die Handlungsfelder ein. Dabei sind alle Unternehmen, ebenso wie jeder Mensch, abhängig. Ohne Abhängigkeit gibt es keine Unternehmen. Die zentrale Frage lautet: «Wie hoch ist das Ausmass dieser Abhängigkeit?» Ist es verträglich, nützlich und positiv, wert und wertvoll, oder ist die Abhängigkeit zu gross und führt zu einer Fremdbestimmung gegen die eigenen Überzeugungen und Interessen?

Viele Unternehmen, die heute finanziell unabhängig sind, haben im Laufe ihrer Geschichte einmal schlechte Erfahrungen mit ihren Banken gemacht. Viele Unternehmer haben mir in den Gesprächen zur «Erfolgs-DNA»² anvertraut, dass die Bank den damaligen Kredit aufgrund herabgestufter Kreditwürdigkeit frühzeitig getilgt haben wollte, was das Unternehmen und die Unternehmerfamilie fast in den Ruin getrieben hätte. Daraus hat sich dann das Ziel fast wie von selbst definiert: «Wir wollen bankenunabhängig werden.»

Bankenunabhängigkeit als Erfolgsprinzip

Diese Erfahrungen sind schmerzhaft und für alle jene, die sie nicht selbst gemacht haben, in ihrer vollen Ausprägung und nicht zu unterschätzenden emotionalen Tiefe schwierig nachzuvollziehen. Unabhängig sein heisst «selbst sein», eigenverantwortlich, den eigenen Interessen und Überzeugungen entsprechend und vor allem selbstbestimmt und selbstentscheidend. So ist das Prinzip Unabhängigkeit mit jenem des respektablen Unternehmertums eng verwandt. Dabei ist jedem klar, dass es keine totale Unabhängigkeit, weder im unternehmerischen Gestalten noch in den menschlichen Beziehungen, gibt. Es geht eher darum, die Stärkenverhältnisse in den geschäftlichen Beziehungen so zu gestalten, dass das Unternehmen stets «kann», aber niemals «muss». Das ist selbstbestimmtes Unternehmertum. Wer wachsen muss, um seine Fixkosten zu decken oder Investitionen tätigen zu können oder Skaleneffekt zu nut-

2 Weishaupt Markus (2015), Radikal anders. Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen. Campus Verlag, Frankfurt.

zen, ohne dass die Wettbewerbsfähigkeit leidet, der hat ein Problem und trifft nicht autonome, unabhängige Entscheidungen. Wachsen können, aber nicht müssen, das ist eine der Maximen gesunder Unternehmensführung. Das schaffen jene umsichtigen Unternehmer und Unternehmerinnen, die finanziell frei sind, niedrige Verschuldungen aufweisen, starke Eigenkapitalquoten haben und stets über ausreichend Cash verfügen.

Starke Eigenkapitalquoten

Wir wissen mittlerweile, dass sich die Eigenkapitalquoten in den letzten zehn Jahren in mittelständischen Unternehmen in Deutschland von ca. 22% auf ca. 30% erhöht haben.³ Dabei gibt es allerdings nach wie vor Unterschiede zwischen geringerer Eigenkapitalstärke (ca. 26%) von kleineren Unternehmen und entsprechend grösser Eigenkapitalausstattung (ca. 31%) bei grösseren Firmen. Diese Prozentsätze sind allerdings für die erfolgreichsten Familienunternehmen bei Weitem nicht ausreichend. Eigenkapitalquoten von 70%, 80% und gerne auch über 90% sind bei den Champions durchaus normal. Aus einer Leverage-Effekt-Perspektive mag das unverständlich sein. Aus der Perspektive der nachhaltigen, gesteigerten Überlebensfähigkeit hingegen sind diese Eigenkapitalquoten extrem gesund. Die oben genannte positive Entwicklung der Eigenkapitalausstattung ist ein Zeichen dafür, dass die Unternehmen seit geraumer Zeit vermehrt in ihre Stabilität investieren. Grund hierfür sind sicherlich die Entwicklungen der Finanzbranche im Allgemeinen und besonders mit den Regeln Basel I, II und III in Bezug auf die erhöhten Eigenkapitalstandards für Finanzdienstleister. Auch in der Umfrage zur «Erfolgs-DNA» der Familienunternehmen gaben über 40% an, bankenunabhängig zu agieren, und weitere 40% hatten dieses Ziel auf ihrer strategischen Agenda.

Ausreichend Liquidität

Hohe Eigenkapitalquoten sind das eine, ausreichend Cash ist das andere. Das Liquiditätsmanagement der besten Unternehmen hat höchsten Stellenwert, und zwar jenen, der ihm gebührt. Man bedenke, dass es nur zwei Gründe für Insolvenz gibt: Die Eigenkapitaldecke ist zu gering, oder es ist nicht ausreichend Liquidität vorhanden, um den Verbindlichkeiten nachzukommen. Erschreckend ist es deshalb zu sehen, wie wenige Unternehmen ein professionelles und umsichtiges Liquiditätsmanagement haben. Ausreichend Liquidität zu haben heisst für die einen, lediglich einen Monat durchstehen zu können. Die Champions halten Liquiditätsreserven von über sechs Monaten und kurzfristig liquidierbare Vermögen eines Vielfachen. Deswegen sind für diese Unternehmen Krisen immer auch Grund für Entwicklung und Stärkung. Wenn die Konjunkturkrise zuschlägt, gehen die Champions auf Einkaufstour und entwickeln ihre Geschäftsmodelle und Bereiche konsequent weiter.

³ Quelle: <https://de.statista.com>

Fragen zum Thema Finanzierung

Herr Schindler, in Ihrem Beitrag stellen Sie verschiedene Sachverhalte zum Thema Finanzierung dar, die nach Ihrer Einschätzung gravierenden Veränderungen unterliegen. Welche sind Ihres Erachtens die grössten Herausforderungen?

Kurz- und mittelfristig geht es bei vielen mittelständischen Unternehmen sicher einmal vor allem um eine Neuordnung ihrer Bankbeziehungen, insbesondere auf der Kreditseite. Die Abhängigkeit von einzelnen Banken ist ein enormes Risiko, selbst bei sehr langfristigen Verbindungen, weil deren Berechenbarkeit und Verlässlichkeit nicht mehr in früherem Masse gegeben ist. Zu empfehlen ist eine Positionierung unabhängig von einer spezifischen Bank, verbunden mit der professionellen Erfüllung objektiver Reporting- bzw. Transparenzanforderungen.

Sie empfehlen ja auch konsortiale Strukturen anstatt bilateraler Beziehungen.

Bei Begründung eines Konsortiums werden für alle Seiten gültige und verbindliche Regeln aufgestellt, die ein Kreditverhältnis zuverlässig absichern, solange der Kreditnehmer seine eindeutig definierten Bonitätszusagen in Form der sog. Covenants einhält. Und selbst bei nicht planmässigem Geschäftsverlauf bietet ein Konsortium nach meinen Erfahrungen immer noch eine deutlich bessere Gewähr für eine konstruktive Diskussion und Lösung, als das oftmals bei einzelnen, unabhängig voneinander agierenden Banken der Fall ist.

Wie schätzen Sie die Entwicklung auf dem Beteiligungsmarkt für mittelständische bzw. Familienunternehmen ein?

Das Interesse bzw. die Nachfrage nach Beteiligungen an erfolgreichen Mittelständlern ist sicher in letzter Zeit noch einmal enorm angestiegen. Schliesslich unterliegen nicht nur einzelne Investoren einem erheblichen Anlagedruck, sondern das gesamte globale Asset-Management sucht ja verzweifelt nach echten Alternativen. Erkennbar ist auch, dass eine immer grössere Bereitschaft entsteht, den Besonderheiten des Mittelstands entgegenzukommen. Dazu gehört die Frage nach Minderheitsbeteiligungen genauso wie die Bereitschaft zu zeitlich unbefristeten Engagements. Das Interesse des Mittelstands, sich mit derartigen Finanzierungsalternativen zu beschäftigen, nimmt andererseits ebenso sichtbar stetig zu – halt unter sehr bestimmten Voraussetzungen.

Sie berichten auch über den «aufkommenden globalen Wettbewerb». Gibt es diesen nicht ohnehin schon seit Langem?

Was es bisher vor allem gibt, ist internationaler Wettbewerb, etwa zwischen Exporteuren aus bestimmten Ländern. Hier ist es vor allem der massiv zunehmende Preisdruck, der Produzenten aus Hochlohnländern enorm zu schaffen macht. Was neu hinzukommt, ist aber der Wettbewerb durch Unternehmen aus dem Ausland, die hierzulande zum Beispiel durch Firmenkäufe oder -gründungen als direkte Konkurrenten auftreten, sowie der immer grössere Druck für viele heimische Unternehmen, in den Auslandsmärkten direkt, d.h. mit eigenen Kapazitäten für Vertrieb, Produktion, aber auch vermehrt F&E, tätig zu werden. Nicht nur, dass damit viele Unternehmen in ihrer Kompetenz und Kapazität überfordert sind, es kostet vor allem sehr viel Geld und macht neue Finanzierungsalternativen bzw. Kapitalzugang dringend erforderlich.



AUTOR

Dipl.-Kfm. Norbert Schindler war Corporate Banker, Risikomanager in der Industrie, Unternehmensberater/Wirtschaftsprüfer und von 2005 bis 2016 Leiter Finanzen bzw. CFO der Kathrein-Firmengruppe in Rosenheim/Deutschland.

Unabhängigkeit von Start-ups

Erfolgsfaktor oder Hemmschuh?

Wie verhält es sich mit dem Streben nach Unabhängigkeit von Start-ups? Können sie sich dabei etwas von den traditionellen Unternehmen abschauen und unabhängig erfolgreich agieren? Oder wird der Unabhängigkeitswunsch zum Hemmnis?

■ Von Moritz Weissman

Erfolgreiche Start-ups zeichnet aus, dass sie auch die Regeln der Old Economy kennen und das Beste aus beiden Welten in sich vereinen. Für gestandene Familienunternehmer besteht das tägliche Mantra aus Eigenkapitalstärke und Bankenunabhängigkeit. Diesen Zielen ordnen viele Familienunternehmer alle Entscheidungen unter. Das Mantra der Start-ups heisst aber Wachstum – vor allem in innovativen und neuen (Blue-Ocean-)Märkten.

Generell gibt es verschiedene Typen von Start-ups:

1. Familien-Start-ups, die ihre Ideen umsetzen, um ihre Familie zu ernähren, und dabei den Strukturen kleinerer Betriebe folgen.
2. Lifestyle-Start-ups, die ihrer Leidenschaft folgen und ihren Traum verwirklichen, wie der Bio-Energydrink-Hersteller acáo oder die Mountain-Bike-Manufaktur YT Industries, deren Gründer ihr Hobby zum Beruf gemacht haben und günstige, wettkampftaugliche Räder konstruieren, die sie ohne Zwischenhändler online vertreiben. Lifestyle-Start-ups kennzeichnet oft, dass deren Gründer nach administrativer Unabhängigkeit streben.
3. Skalierbare Start-ups, die häufig auf digitalen Geschäftsideen basieren, um somit eine Umsatzsteigerung zu ermöglichen, ohne kontinuierlich in Produktion und Infrastruktur investieren zu müssen, wie Facebook, Uber, Airbnb etc.
4. Ausgründungen von etablierten Unternehmen, die ohne die «Hemmnisse» (lange Entscheidungswege, interne Widerstände etc.) eines «Traditionsunternehmens» im Rücken agil und innovativ agieren können. Die Organisationen agieren als «Two-Speed-Organizations».
5. Social Start-ups, bei denen nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund steht, sondern die Maximierung des Nutzens aus ihrem sozialen Zweck.

In der Praxis zeigen sich natürlich Mischformen der Start-up-Typen, und abhängig von den Möglichkeiten und Rahmenbedingungen können sich die Art und das Verhalten des Start-Ups im Zeitverlauf ändern. Je langfristiger das Unternehmen angelegt ist, umso höher der Drang nach (finanzieller) Unabhängigkeit. Start-ups, die den

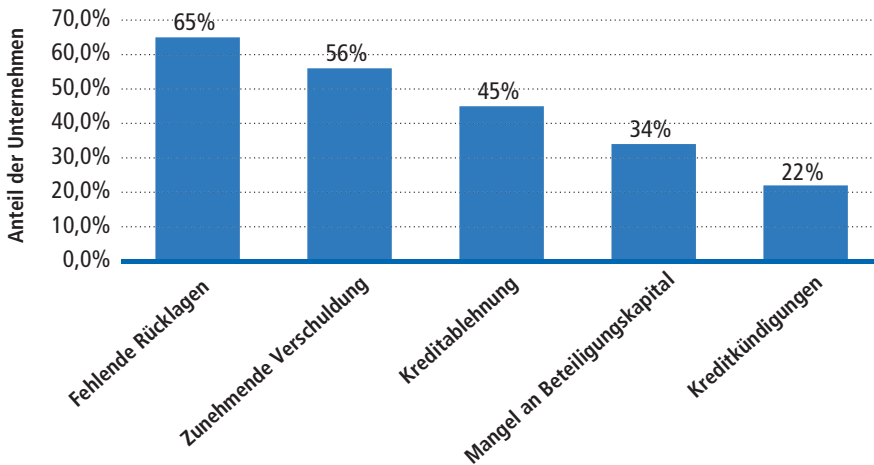
Wunsch nach einer Exit-Strategie hegen, um Wohlstand für die Gründer zu erlangen, sind eher bereit, hohe Einflussnahme und Kontrollen durch Investoren (im Austausch gegen Finanzmittel-Zuflüsse) zu akzeptieren, als etwa Familien- und Lifestyle-Start-ups, deren Unabhängigkeitswunsch hier im Fokus stehen soll.

Unabhängigkeit als Wert bei Start-ups

Wenn wir von Unabhängigkeit sprechen, stehen individuell je nach Unternehmensziel und Persönlichkeit der Gründer unterschiedliche Formen der Unabhängigkeit im Vordergrund:

1. Finanzielle Unabhängigkeit ermöglicht den Gründern, eigene Entscheidungen ohne eine externe Einflussnahme oder Kontrolle zu treffen. Dabei können auch kalkulierte Risiken eingegangen werden, ohne den Blick starr auf die Monatszahlen zu fixieren.
2. Administrative Unabhängigkeit fördert die freie Entfaltung abseits von konzernähnlichen Strukturen, die oft mit langen Entscheidungswegen, mehreren Hierarchiestufen, einheitlichen Reportingstrukturen etc. einhergehen. Insbesondere Ausgründungen sehen sich oft mit der Fokussierung auf Kennzahlen, dem Not-invented-here-Syndrom sowie dem Zwang zur Perfektion in Sorge um den guten Ruf des Gesamtunternehmens konfrontiert und wünschen sich ein Stück weit mehr Schnelligkeit, Freude an Entdeckung statt Bewahrung und stete Arbeit an Verbesserungen statt Fehlervermeidung.
3. Mentale/kreative Unabhängigkeit bietet die Möglichkeit, sich auszuprobieren, Fehler zu begehen, Erfahrungen zu sammeln. Freiraum und Selbstverwirklichung werden gegen ein Stück Sicherheit eingetauscht. Dabei wird auch Scheitern akzeptiert und als Lernerfahrung verbucht. In der deutschen Unternehmenskultur steckt die Toleranz gegenüber Fehlern im Vergleich zur amerikanischen Kultur und zum Silicon Valley noch in den Kinderschuhen. Eigene Fehler zu thematisieren, sie publik zu machen, wäre vor einigen Jahren noch undenkbar gewesen. Langsam wird dieses Denken jedoch aufgebrochen, die Scham zurückgestellt und werden die eigenen Fehlentscheidungen präsentiert und zur Debatte gestellt, zum Beispiel als innovatives Format («FuckUp-Nights»), als Publikation («Mein grösster Fehler») oder als interner Verbesserungsprozess («Fehler des Monats»).

Anteil von Unternehmen, die folgenden finanziellen Problemen eine Mitschuld für die Schliessung geben



Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201907/umfrage/wichtigste-finanzierungsprobleme-bei-unternehmensschliessungen/>

Das Streben nach Unabhängigkeit bei Start-ups kann also rationale wie auch emotionale Gründe haben. Angesichts der Studie «Ursachen für das Scheitern junger Unternehmer in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens» (2010) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), die Finanzierungsprobleme als wichtigsten Grund für Unternehmensaufgaben benennt,¹ sind die Sicherung des Überlebens und das Bilden von Rücklagen, um finanzielle Unabhängigkeit zu erlangen, mehr als nachvollziehbar.

Daneben changieren verschiedene emotionale Gründe, bei denen beispielsweise der Verlust der eigenen Flexibilität und Kreativität mit dem Verlust eines kraftvollen Agierens gleichgesetzt wird.

«Ich will nie wieder, dass jemand anders Herr in meinem Hause ist», so Skateboard-Pionier Titus Dittmann, der die Mehrheit im Aufsichtsrat an Investoren übergab und nach dem Börsencrash einer Kollision von Familien- und Investoreninteressen sowie drohender Insolvenz ins Auge blicken musste.² Ganz gleich, ob finanziell, administrativ oder mental: Ein Start-up, das seine Unabhängigkeit verliert, ist wie ein zahnloser Tiger.

1 BMWi (2010): Ursachen für das Scheitern junger Unternehmer in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens, Mannheim und Neuss, S. 58.

2 Förster, Nikolaus (Hg.) (2016): Mein grösster Fehler, Tellus Corporate Media, S. 38.

Wenn der Profit zur Gier wird, wird die Wirtschaft unberechenbar

Gespräch mit Marco Baumann, Verwaltungsrats-Präsident der RAUSCH AG

Ist die kapitalistische Marktwirtschaft mit den Werten des ehrbaren Kaufmanns vereinbar? Was sind die Unterschiede von früher und heute? Marco Baumann berichtet welche Erfahrungen aus seinem Unternehmerleben prägend waren und warum das Leben von ehrbaren Werten nach wie vor die erfolgreichen Unternehmer auszeichnet.

■ Das Gespräch wurde von Armin Rainer geführt

Sehr geehrter Herr Baumann, ein ehrbarer Kaufmann zeichnet sich per Definition durch Werte und Tugenden wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Integrität aus. Das Konzept des ehrbaren Kaufmanns hat in jüngster Zeit wieder stark an Popularität gewonnen, Stichwort Corporate Social Responsibility (gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen). Wie erleben Sie diese Entwicklung? Wo liegen die Unterschiede wenn Sie auf Ihre Unternehmergegeneration und die heutige junge Generation blicken?

Grundsätzlich verbinde ich den Begriff «ehrbar» mit ethischem, nachhaltigen Wirtschaften. Im Gegensatz dazu steht für mich die Mentalität der kurzfristigen Gewinnoptimierung. Business oder Geschäfte machen ist seit jeher eine Frage des Vertrauens. Jeder kann ein Geschäft einmal machen. Wer aber repetitiv Geschäfte machen will, braucht die richtigen Werte – davon bin ich überzeugt. In der Zeit als ich ins Unternehmen eingetreten bin war es so, dass sich die Unternehmer und Geschäftspartner noch besser gekannt haben. Man hat sich in die Augen geschaut und nicht nur über das Geschäft gesprochen. Auch Familie, Hobbies und andere private Geschichten waren Themen. Man lernte sich so sehr gut kennen, kannte Stärken und Schwächen der anderen und bekam einen sehr guten gegenseitigen Eindruck über Unternehmensphilosophien, Einstellungen und Grundhaltungen. Heute haben sich die Beziehungen vielfach sehr verändert. Man kennt sich weniger. Oft habe ich das Gefühl, dass es ausschliesslich darum geht, dass die Prozesse funktionieren. Unternehmen sind teilweise getrieben von Aktienkursen, 3-Monats-Abschlüssen usw. Es ist eine gewisse Kälte spürbar; das Engagement sich auf persönlicher Ebene zu kennen und

Informationen zur Person



Marco Baumann
(1946) ist Markenbotschafter und Verwaltungsrats-Präsident der RAUSCH AG.

zu respektieren scheint untergeordnet. Heute gibt es nur noch Standards. Ein weiterer Faktor der darauf grossen Einfluss hat ist die fortschreitende Digitalisierung. Es herrscht vollkommene Transparenz und eine, so wie ich es nenne, «Tischlein deck dich»- Mentalität. Alles muss immer schneller gehen. Jeder hat den Anspruch reich zu werden, möglichst schnell. Im Gegensatz zu früher haben viele nicht mehr den Mut und die Geduld langsam zu wachsen, wie ein Baum.

Das Gewinnoptimierungsdenken ist heute weit verbreitet und tief in die Gesellschaft eingedrungen. Natürlich gab es auch früher nicht ehrbares Verhalten, aber es ist heute definitiv mehr geworden. Früher galt das Wort und es war in Ordnung. Heute sind über alles und jeden haufenweise Informationen vorhanden und sofort verfügbar, um zu analysieren, kontrollieren, zu bewerten und sich auch immer schriftlich abzusichern. Wie der Mensch fühlt und handelt ist damit aber nicht abgedeckt. Diese Einstellung ist kontraproduktiv zum Vertrauen, Respekt und gegenseitiger Wertschätzung. Was man stattdessen bekommt, ist immer mehr Bürokratie. Ehrbares Verhalten muss im Unternehmertum wieder mehr Platz bekommen. Mit reinem gewinnorientierten Denken werden wir verarmen. Unternehmer sollten Ethik nicht verwechseln mit «Monetik». Viel muss dafür bereits im Elternhaus mitgegeben und gelernt werden. Ich möchte vor allem die mittleren und kleineren Betriebe ermuntern, ihre Werte wieder zu entdecken und sich mit Kreativität, Fleiss und Qualität in einer Nische einzigartig laufend zu entwickeln. So können wir langfristig, erfolgreich und gesund überleben.

Ist die kapitalistische Marktwirtschaft auf Dauer mit den Werten des ehrbaren Kaufmanns vereinbar? Vor allem heute, in Zeiten wo die Schere zwischen arm und reich immer weiter auseinander geht?

Die Frage die sich jeder Unternehmer stellen muss lautet: Wie kann ich durch meinen eigenen Erfolg auch andere erfolgreich machen und beitragen zum Wohle der Gesellschaft? Nur wer etwas hat, kann auch etwas geben. Und wichtig: das Reichsein

Informationen zum Unternehmen



Rausch AG

Der deutsche Friseurmeister Josef Wilhelm Rausch gründete 1890 das Unternehmen RAUSCH und brachte die erste flüssige Kopfwashseife «Champooing» auf den Markt. Seitdem steht RAUSCH für hochwirksame exklusive Pflege- und Problemlöserpreparate auf der Wirkstoffbasis von naturbelassenen Kräuterextrakten, für höchste Qualität, für Nachhaltigkeit und Sicherheit. 1949 erwarb Josef Baumann-Widmer die kleine Kosmetikfabrik mit damals 3 Mitarbeitern und baute sie zielstrebig aus. 1968 stieg sein Sohn Marco Baumann in den Familienbetrieb ein. Dieser führte das Unternehmen zusammen mit seinem Bruder Alexander und seit 2006 als Alleineigentümer. Heute steht sein Sohn Lucas Baumann in vierter Führungs-Generation bereit, die Verantwortung für das 164 Mitarbeiter zählende Familienunternehmen zu übernehmen. Die Rausch AG vertreibt ihre Produkte in 26 Ländern und erfreut sich mehrfacher internationaler Auszeichnungen. Allein in Deutschland gewann sie elf Mal in Folge die Goldmedaille als bester Apothekenpartner im Sortiment «Haarpflege».



schliesst das anständig sein nicht aus. Nur wenn der Profit zur Gier wird, wird die Wirtschaft unberechenbar. Das Solide, das Bodenständige sind Werte, die wir uns stets bewahren sollten. Für mich spielt in dieser Frage die Kultur einer Gesellschaft eine grosse Rolle. Eine Kultur die Sinn stiftet, beeinflusst die Werte. Darauf sollte man in der heutigen Zeit ein wachsames Auge haben. Wir Unternehmer müssen den Mut haben, uns in der Politik, Kultur und Gesellschaft zu engagieren und nicht nur auf das eigene Gewinnstreben abzielen. Denn Gewinn existiert nicht nur monetär, sondern er geht auch ins Geistige, Seelische, Wissenschaftliche. Die Glückseligkeit der Menschen ist der grösste Gewinn, den wir uns vorstellen können. Wenn Ethik und Religion als Rahmenbedingungen zerbrechen, wird unser System, früher oder später zugrunde gehen.

Sind die Werte des ehrbaren Kaufmanns in Familienunternehmen leichter zu vermitteln und weiterzugeben als in anderen Organisationsformen?

Ich würde sagen die Organisationsform ist nicht der ausschlaggebende Faktor. Egal ob börsennotiert oder Familienunternehmen, wenn Werte nicht gelebt werden, zeichnet sich mit der Zeit ein gewisses Verhalten bei den Mitarbeitern ab: die «mir egal»- Mentalität oder wie ich es zu nennen pflege die «freizeitorientierte Schonhaltung». Die Mitarbeiter müssen die Werte spüren, in allem was sie tun. Vor allem auch von Seiten der Führungskräfte. Führung ist das zentrale Thema in diesem Zusammenhang. Einfühlungsvermögen, Identifikation der Führungskraft mit dem Unternehmen und dessen Werten, gegenseitiger Respekt und Vertrauen sind für mich die wichtigsten Faktoren. Gelebte Werte bringen Leute dazu, sich mit ihrer Positivität gegenseitig anzustecken, sie werden so zu einem Wettbewerbsvorteil. Was Familienunternehmen hier unterscheidet ist, dass sie eher Menschen anziehen, denen die Werte ein Anliegen sind. Bewerber sagen mir häufig, sie möchten in einem Familienunternehmen arbeiten, da ein Familienunternehmer sein Kapital in der Firma lässt und langfristig eine Verantwortung für die Mitarbeiter wahrnimmt. Ein Unternehmer, der mit seinem Namen und seiner Reputation geradestehen muss, legt sicherlich mehr Wert darauf, den Mitarbeitern seine sinnstiftenden menschenfreundlichen Werte zu vermitteln. Das Vermitteln von Werten an Mitarbeiter, Kunden und Partner ist in Familienunternehmen authentischer. Die Mitarbeitenden schätzen das Ernst genommen werden, das Einbezogen und auf persönlicher Basis Geborgenheit zu spüren.