



EHRGEIZIG, BODENSTÄNDIG, VERMÖGEND:

Deutschlands **UNTERNEHMER KINDER**



30 JAHRE IMPULSE
Das Jubiläumsheft
20 Sonderseiten



Julia-Carolin Schmid, 24, weiß, was sie will: wissenschaftlich arbeiten, Kinder bekommen, mal eine Firma gründen – und ein Familienunternehmen führen. Ihre Eltern stammen aus zwei traditionsreichen Unternehmerfamilien, den Zaisers und Schmidts. Sie sind Gesellschafter der R. Stahl AG, eines börsennotierten Spezialisten für Explosionsschutz (1400 Mitarbeiter, 200 Mio. Euro Umsatz). Alle wichtigen Entscheidungen fallen bei den Schmidts in ihrem Stuttgarter Haus am Küchentisch

Generation 100 Prozent

UNTERNEHMERKINDER Sie könnten sich zurücklehnen und vom Geld ihrer Eltern leben, aber sie wollen es allen zeigen. Wer sind die Erben, die bald Deutschlands Familienunternehmen kontrollieren? Eine exklusive impulse-Studie zeigt, was die Nachfolger umtreibt. Porträt einer ehrgeizigen Generation

[Text: Nikolaus Förster und Antonia Götsch]

Wir sind arm wie eine Kirchenmaus.“ Immer wieder hört sie diesen Satz, vom Vater, von der Mutter. Irgendwann dämmert ihr, dass das nicht stimmen kann. Doch die volle Wahrheit erfährt Julia-Carolin Schmid erst mit 18 – beim Notar, als die Eltern ihr und ihren zwei Geschwistern Firmenanteile schenken. „Das war der Moment, als alles auf den Tisch kam“, erinnert sich die Stuttgarterin heute, sechs Jahre später. Mit einem Mal wird ihr klar: Ihre Familie ist reich, sehr reich. Ihre Eltern – aus der Linie der Schmidts und der Zaisers – sind Gesellschafter der R. Stahl AG, eines der wenigen großen, börsennotierten Familienunternehmen Deutschlands, Hersteller von Explosionsschutz, mit 1400 Mitarbeitern weltweit und mehr als 200 Mio. Euro Umsatz im Krisenjahr 2009. In ihrem Haus am Hang, mit Swimmingpool und Blick ins Tal, leben sie nicht zur Miete, wie die Eltern immer behauptet haben. Natürlich nicht. Und auch der VW Sharan, der auf der Straße vor der Garage steht, ist reines Understatement.

„Pampersbomber“ nennt die Tochter den Wagen abfällig, sie selbst fährt einen Polo. Den Traum von einem Alfa Romeo Spider wollte ihr der Vater nicht erfüllen. Zu teuer, zu protzig. Gerold Schmid wurde mit Chauffeur und Dienstmädchen groß; sein Vater war Generaldirektor bei Krupp in Essen. Aus vielen seiner damaligen Freunde, die sich in den Kreisen der Ruhrbarone bewegten, sei nichts geworden, sagt der Vater. „Denen ging es zu gut, um einen Anreiz zu haben.“ Das war ihm eine Lehre. Seine Kinder sollten normal aufwachsen, lernen, sich selbst durchzuschlagen.

Es ist die große Herausforderung für die Generation, die in Deutschlands Unternehmerfamilien aufwächst: Sie soll das Erbe ihrer Eltern bewahren und doch den Ansporn haben, ein eigenes Vermögen aufzubauen. Sie soll Jahrzehnte-, zum Teil jahrhundertalte Traditionen weiterführen und sich doch einen eigenen Namen machen. In wenigen Jahren werden

Natürlich könnte ich das Leben eines Playboys führen, aber das würde mich nicht erfüllen

Noah Wild Vorstand bei Wild Beauty

sie die Macht in Deutschlands Unternehmen übernehmen und damit Wirtschaft und Gesellschaft prägen wie kaum eine andere Gruppe: Deutschlands Unternehmerrinder.

Wer sind diese meist von der Öffentlichkeit abgeschotteten jungen Männer und Frauen, die Macht, Privilegien und Vermögen erben? Oft auch einen großen Namen. Lust und Last zugleich.

In der größten Wertestudie, die es je in Deutschland zu diesem Thema gegeben hat, befragte impulse zusammen mit der Zeppelin University (ZU) und der Stiftung Familienunternehmen Hunderte Unternehmerrinder zwischen 16 und 35 Jahren. 200 haben sich an der Aktion „Deutschlands nächste Unternehmerrindergeneration“ beteiligt.

Entstanden ist das Porträt einer Generation, die sich bewusst von einer Champagner trinkenden Geldelite abgrenzt. „Diese Generation ist eine Leistungselite“, sagt ZU-Professor Reinhard Prügl, der wissenschaftliche Leiter der Studie. Vermögend, ehrgeizig und konservativ, setzen sie sich unter einen enormen Druck. Wollen Bestnoten erreichen und beweisen, dass sie Anerkennung verdienen. Während andere nach dem Abitur erst einmal die Welt und sich selbst erkunden, beschäftigen sie sich mit ihrer Karriere, dem Thema Nachfolge oder der Erbschaftsteuer. „Sie sehen sich schon früh in der Verantwortung für das familiäre Unternehmen – und für die Gesellschaft“, sagt Prügl. „Und sie haben den Ehrgeiz, etwas Eigenes zu schaffen – nicht nur das Vermögen ihrer Familie zu verwalten.“

Die Voraussetzungen sind gut: Sie sind behütet aufgewachsen, besser ausgebildet, stärker vernetzt und internationaler ausgerichtet als ihre Eltern. Und sie sind extrem leistungsbereit: „Wer mehr machen kann, muss auch mehr machen“, sagt Alexandra Heraeus, 21, Gesellschafterin eines der größten Familienunternehmen Deutschlands.

Nichts ist für diese Kinder normaler als der Firmenalltag – weil sie ihn hautnah miterleben. Julia-Carolin Schmid erinnert sich noch gut an die Zeit, die sie als Kind in der Druckerei ihres Vaters verbrachte. Samstags saß sie dort unter dem Tisch, schaute fasziniert dem Papierschredder zu. Christoph Brandt, Spross der gleichnamigen Zwiebackdynastie, erzählt begeistert von „Micke“, so nennen sie den Zwieback nach dem ersten Backvorgang, da ist er weich, süß und wunderbar klebrig im Mund. „Ich war immer der Verkäufer von uns drei Geschwistern“, erinnert sich Brandt. Seiner Schwester besorgte er häufig Yes-Törtchen – und überließ sie ihr zum doppelten Preis.

Spielend ins Unternehmen

In Fabrikhallen oder Büros, auf Betriebsfeiern oder Messen: Die Kinder sind meist dabei – und wachsen hinein ins Geschäft, entwickeln Interesse für das, was ihre Familie schafft, ob das nun Flügelschrauben sind, Quarzgläser oder Absauggebläse. Und sie eifern ihren Eltern nach. „Was die können, kann ich auch“, dachte sich etwa Robert Drosdek aus Frechen bei Köln. Als Zehnjähriger wollte er selbst verdienen. Ohne dass Vater und Mutter es merkten, kopierte er Filme vom Fernsehen auf VHS-Kassetten und verließ diese an Klassenkameraden – gegen Geld. „Mein Angebot war günstiger als die Videothek, und für die Schüler gab es keinen Fahrtweg“, erinnert sich Drosdek, inzwischen 28 Jahre alt und vor wenigen Monaten in den elterlichen Elektronikgroßhandel Brömmelhaupt eingestiegen. Als Schüler notierte er penibel jede Kassette, errechnete Statistiken, wie gut die Titel liefen, bot Mengenrabatte an.

„Man wird zum Machertyp erzogen“, sagt Noah Wild über seine Kindheit. Der 25-Jährige ist Vorstandsmitglied der Wild Beauty AG, vertreibt Haarpflegeprodukte von Paul Mitchell an Friseure. Vor zehn Jahren startete er ein Onlinemagazin für Videospiele, danach ein Portal für Filmkritiken. Der Ehrgeiz, Dinge anzupacken, treibt ihn bis heute an: „Natürlich könnte ich das Leben eines Playboys führen. Aber das würde mich nicht erfüllen. Nach zwei Wochen würde ich E-Mails checken.“

DIE STUDIE

Methode Für die quantitative Studie unter wissenschaftlicher Leitung der Zeppelin Uni wurden 200 16- bis 35-Jährige aus Familienunternehmen zu 130 Punkten befragt. Die Branchen: Industrie (56 %), Dienstleistungen (26), Handel (11) und Handwerk (4).

Unternehmensalter 42 % der Befragten vertreten die dritte Generation. Oder ihre Firmen sind noch älter.

Firmengröße Ein Fünftel setzt mehr als 100 Mio. Euro um. 11 % haben weniger als 50 Mitarbeiter, 53 % beschäftigen mindestens 250 Mitarbeiter, 19 % über 1000.

Tops und Flops

Die wichtigsten Werte aus Sicht von Unternehmerrindern, Mehrfachnennungen möglich

1. Eigenverantwortlich leben und arbeiten	96
2. Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	95
3. Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	95
4. Gute Freunde, die einen anerkennen und akzeptieren	94
5. Fleißig und ehrgeizig sein	92
6. Ein gutes Familienleben führen	92
7. So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	88
8. Gesetz und Ordnung respektieren	87
9. Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	84
10. Ein reines Gewissen haben	81
24. Am Althergebrachten festhalten	14
25. Das tun, was andere auch tun	6

Quelle: Friedrichshainer Institut für Familienunternehmen | Zeppelin University | impulse 02/2010

Kulitz-Clan Das sind noch längst nicht alle. Peter Kulitz (hinten) und seine Frau haben fünf Kinder. Vor dem Ulmer Münster ließen sich Jessica, Alexander und Evelyn (v. l.) fotografieren. Die beiden Jüngsten, Tobias und Regina, waren nicht dabei. Das Unternehmen der Familie, Esta Apparatebau, ist auf Absaugtechnik spezialisiert, baut zudem Pools



Andy Ridder für impulse



Robert Drosdek hat zu- nächst in fremden Firmen gearbeitet, um Erfahrungen zu sammeln. Im Sommer wechselte er zum elterlichen Elektronikgroßhandel Brömmelhaupt nach Frechen – als künftiger Nachfolger. „Ich habe schon immer Spaß am Handeln gehabt“, sagt der 28-Jährige. Seine Hobbys: Sport – und sein iPhone

Der Wunsch nach Freiheit und Selbstständigkeit ist bei den Unternehmerkindern stark ausgeprägt. Fast alle in der Studie Befragten (96 Prozent) sagen, der wichtigste Wert sei, eigenverantwortlich zu leben und zu arbeiten. Bis heute haben sie die Sprüche ihrer Eltern, meist der Väter, im Kopf: „Pflicht geht vor Vergnügen!“ „Nicht das Anfangen, das Durchhalten zählt!“ „Wenn du es nicht selbst machst, macht's keiner!“ Eine solche Erziehung prägt Eltern, die im Unternehmen entscheiden, fordern auch im Privaten Selbstständigkeit ein. Zudem ist in vielen Haushalten Zeit ein knap-

Starkes Pflichtgefühl

Standpunkte von Unternehmerkindern*

- Als Unternehmer trägt man aktiv Verantwortung dafür, eine Gesellschaft positiv zu gestalten
- Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind
- Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen
- Die Krise hat die Wirtschaft nachhaltig verändert
- Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen
- Familienunternehmen sollten nicht an die Börse gehen
- Externe Investoren (Private Equity) sind eine Chance für Familienunternehmen, um wachsen und sich entwickeln zu können

*sehr starke und starke Zustimmung zusammengefasst
Quelle: Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | Zeppelin University | Impulse 09/2010

Zustim-
mung
in %

85,6
67,7
61,0
48,3
25,6
24,7
24,2

pes Gut. Den Nachwuchs betreut auch mal ein Au-pair-Mädchen oder eine Nanny. Oder die Jugendlichen besuchen ein Internat.

„Diese Generation kann sich nicht vorstellen, als Angestellte oder Beamte zu arbeiten“, sagt Forscher Prügl. Das heißt nicht, dass alle im elterlichen Betrieb landen. „Auch die Gründung eines eigenen Unternehmens ist in den Familien stark akzeptiert.“ Vater und Mutter wollen aus Sicht der Töchter und Söhne vor allem eines: ihnen die Freiheit geben, selbst zu entscheiden. Bei Hobbys und Studienfächern reden sie nicht rein. „Mach, was dir Spaß macht – aber mach das richtig!“, gibt Vater Gerold Schmid seiner Tochter und ihren Geschwistern mit auf den Weg. Hauptsache: anpacken, gestalten. Julia-Carolin nimmt ihn beim Wort, entwickelt an der Uni eigene Veranstaltungsformate und sogar das Konzept für ein neues Institut.

Hassliebe zur Firma

So positiv die Eltern als Vorbild wirken, so groß die Startchancen für die Kinder sind – ihr Leben hat auch eine Kehrseite. Von früh auf müssen sie lernen zurückzustecken. Die Firma ist die Nummer eins, ein wichtiges, wenn nicht gar das wichtigste Familienmitglied. „Bei meiner Blinddarmoperation und als ich einen Leistenbruch hatte, musste mein Vater im Betrieb sein“, erinnert sich Frederik Vogel. „So war das halt.“ Seca aus Hamburg ist Weltmarktführer bei medizinischen Waagen, die Kunden warten nicht gern. „Als Sohn eines Unternehmers geboren zu werden ist Glück und Pech zugleich“, sagt Vogel heute. Die Perspektive sei toll, der persönliche Einsatz gehe aber „zulasten der Gesundheit und des Familienlebens“. Seit April ist der 29-Jährige einer von drei Geschäftsführern bei Seca, verantwortlich für 119 Mitarbeiter. „Ich bin genauso wie mein Vater“, gibt er zu. Letztlich gelte auch für ihn: Die Firma geht vor.

Gerade weil das Unternehmen so präsent ist, haben viele Unternehmer Angst, die Kinder mit ihren Geschäften – und Sorgen – abzuschrecken. Ortwin Goldbeck etwa, heute im Beirat des Bielefelder Bauunternehmens Goldbeck, das 1,3 Mrd. Euro umsetzt. Als er die Firma noch selbst führte, versuchte er, seine drei Söhne abzuschirmen. „Wenn man den ganzen Tag mit verschiedensten Problemen konfrontiert wird, dann möchte ich die abends nicht alle wiederkauen“, sagt Goldbeck. Unbequeme Gewerkschafter, Forderungen von Kunden, Lieferanten, die ihre Termine nicht einhalten. „Wenn ich das in die Familie hineintrage, >

Was zu beweisen war.

Bei Saab hatten wir schon immer überzeugende Ideen. Zuerst im Flugzeugbau, später bei Automobilen. Und heute, zu Beginn der neuen Ära Saab, mit dem neuen Saab 9-5. Seine kraftvolle Leistung und seine aerodynamischen Linien erinnern noch immer an Flugzeuge. Und in seinem Cockpit träumt jeder Fahrer den Traum vom Fliegen. Die neue Saab 9-5 Limousine erhalten Sie jetzt schon zum attraktiven Einstiegspreis von 33.700,- €¹. Starten Sie mit uns in eine schwedische Zukunft, und testen Sie den neuen Saab 9-5 bei einer Probefahrt. **Auf saab.de erfahren Sie mehr.**

Der neue Saab 9-5. Alles, außer gewöhnlich.



Abb. zeigt Sonderausstattung.

¹ Saab 9-5 Limousine Linear 1.6T 132 kW (180 PS).

Kraftstoffverbrauch in l/100 km, innerorts: 10,6; außerorts: 5,9; kombiniert: 7,7; CO₂-Emission, kombiniert: 183 g/km (nach EU-Richtlinie 1999/100/EG).

SAAB
move your mind™

Ricarda Kusch ist neben ihrem Vater Chefin des Sitzmöbelherstellers Kusch+Co aus Hallenberg (425 Mitarbeiter, 45 Mio. Euro Umsatz 2009). Die 28-Jährige lebt im Haus ihrer verstorbenen Großeltern, den schrägen Kronleuchter hat sie von ihrem Opa geerbt. Kusch hat in Großbritannien BWL und Innenarchitektur studiert. Sie liebt Reisen, Design und natürlich Stühle

wie kann man junge Leute dann animieren, eine Aufgabe als Unternehmer zu übernehmen?“

Etliche Nachfolger kämpfen schon in jungen Jahren damit, als „von Beruf Sohn“ abgestempelt und gehänselt zu werden. Etwa mit dem Begriff „Bonzenkind“, den Michael-Dominic Prym und seine drei Geschwister häufiger hören. Die Knopffabrik William Prym ist in Stolberg bei Aachen größter Arbeitgeber. „Ich hatte weniger Probleme mit den Schülern, mehr mit den Lehrern“, erinnert sich der 20-jährige Michael-Dominic Prym. „Einige waren eher antikapitalistisch eingestellt und haben mich das auch spüren lassen. Sie wollten über ihr Verhalten wohl Ungerechtigkeiten ausgleichen.“ Als Kind habe ihn stark beschäftigt, so gebrandmarkt zu werden. „Man wird da ja hineingeboren und hat nicht das Gefühl, Schuld an irgendetwas zu sein.“ Andere Unternehmerkinder berichten, sie hätten sich früher weit weg von der Schule absetzen lassen, keiner sollte sehen, dass Papa eine dicke Limousine fährt.

Die Eltern treibt die Sorge, dass die Last zu groß wird, sich der Nachwuchs von Firma und Familie abwendet. So wie im Fall einer jungen Unternehmerin. Ihr – berühmter – Name ist ihr bis heute unangenehm. „Mir wird wegen meiner Herkunft nicht mehr zugetraut, dass ich meinen eigenen Weg gegangen bin“, sagt sie. „Dabei wollte ich immer wie alle anderen betrachtet werden.“ Inzwischen ist es ihr gelungen, in einer anderen Branche Fuß zu fassen. Sie lebt ein stilles Leben, weit weg vom Familienunternehmen, ist stolz auf die Leistung der Verwandten, braucht aber Distanz.

Eine Gratwanderung für die Eltern: Um Ärger und Neid zu vermeiden, versuchen viele, Klischees ja nicht zu bedienen. Der Umgang mit dem Vermögen wird dabei zur Kernfrage, der Nachwuchs soll sich keinesfalls auf den Lorbeeren ausruhen. Zum Teil verfügen die großen Dynastien über Milliardenvermögen, auch wenn das Kapital meist in den Firmen steckt: Den Haniels werden nach Recherchen des „Manager Magazins“ 10,5 Mrd. Euro zugeschrieben, dem Otto-Clan 8,15 Mrd. Euro, Würth 6,8 Mrd. Euro, Heraeus 6,5 Mrd. Euro.

An der Zeppelin University, wo Kinder aus den Familien Würth, Wacker und Bahlsen ausgebildet werden, kann es vorkommen, dass ein Student mit einem Porsche Cayenne vorfährt, begleitet von Personenschützern. Oder es wird abends, wenn die Studenten außerhalb des Campus zusammenkommen, darüber geredet, wie ein Kommilitone mit einem Privatjet nach

Dubai zum Shopping geflogen ist. „Aber das sind die Ausnahmen, die großen Ausnahmen“, sagt ein Uni-Mitarbeiter. „Viele Studenten wissen gar nicht, welchen familiären Background die anderen überhaupt haben“, sagt ZU-Präsident Stephan Jansen. „Die sind sehr diskret.“

Die kommenden Führungskräfte geben sich bewusst anspruchslos. „Je größer die Vermögen, desto größer ist die Bescheidenheit“, beobachtet Wissenschaftler Tom Rüsen an der Uni Witten, die ebenfalls von vielen Nachfolgern besucht wird. Selbst wenn ein Millionenvermögen zur Verfügung steht, Anfang oder Mitte 20 wünschen sich viele nur ein „Häuschen im Grünen“ oder mal „einen schönen Urlaub mit der Freundin“. Auffällige Roben, protzigen Schmuck, „Champagnerpartys auf Sylt“ und Yachten lehnen die meisten ab. Lediglich Accessoires wie edle Sonnenbrillen, Rolex-Uhren oder die roten Schuhsohlen der Christian-Louboutin-Pumps verraten, dass es ihnen nicht an Geld mangelt. Und wenn man unter sich ist – und die Mikrofone aus – wird auch mal von schnellen Autos oder einer Harley-Davidson geschwärmt.

Über Geld spricht man nicht. Das lernen sie von Kindesbeinen an. Sie werden zu Sparbarkeit erzogen und, wie in der Familie Julia-Carolin Schmidts, zu Understatement. Das trägt manchmal fast komische Züge. Wenn etwa Unternehmer eine Garage im Nachbarort mieten, um das teure Auto zu verstecken. Oder sie eine hochkarätige Tagung im Nobelhotel besuchen, ihren Nachwuchs aber in einem günstigen Hostel am Stadtrand unterbringen, nicht aus Geiz, sondern damit der sich nicht an Saus und Braus gewöhnt.

Ich bin als Unternehmerin zu Hause in Hallenberg eine öffentliche Person

Ricarda Kusch Chefin Kusch+Co

Unabhängig und kooperativ

Berufliche Perspektiven, die Unternehmerkinder sich vorstellen können ...



... und wie sie zu ihren Geschwistern stehen, Zustimmung in %



Quelle: Friedrichshainer Institut für Familienunternehmen | Zeppelin University | impulse 09/2010



Alexander Schwörer leitet Peri mit einem Manager und seinem Bruder Christian. 5300 Mitarbeiter fertigen Baugerüste und Schalungen (873 Mio. Euro Umsatz 2009). Zu Hause und unterwegs treibt der 36-Jährige viel Sport: Fußball, wandern, Ski fahren und Golf

Das Taschengeld ist meist knapp bemessen oder fließt nur, wenn die Kinder etwas dafür tun. Titus Dittmann, Gründer der Skateboardmarke Titus, wollte seinem Sohn „früh kaufmännisches Denken beibringen“. Als Julius mit 15 Jahren ein Skateboardvideo produzierte, stellte er ihn vor die Wahl: Fixpreis oder eine erfolgsabhängige Tantieme? Julius wählte den Fixpreis, weil er selbst nicht an den Erfolg glaubte. Eine schlechte Entscheidung: Der Film wurde zum bestverkauften Skateboardvideo Deutschlands. „Da habe ich gelernt: Mit ins Risiko zu gehen und durch Leistungen zu überzeugen bringt mehr“, sagt Julius Dittmann.

Er ist inzwischen 27, trägt Turnschuhe, Shorts, T-Shirt und ein Baseball-Cap. Sein Vater: Turnschuhe, Shorts, T-Shirt und eine gestreifte Wollmütze, mit 61. Justus nennt ihn „Alder“ oder Titus, niemals Papa. Die Dittmanns sind anders, einerseits. Sie mögen es, wenn Musik übers Firmengelände dröhnt, finden besprühte Wände cool und tragen Labels, für die 14-Jährige schwärmen. Doch wenn es um Nachfolge, Verantwortung und den Wunsch nach Eigenständigkeit geht, sind sie ein klassisches Familienunternehmen. Julius Dittmann kann sich nicht vorstellen, Angestellter zu sein. Er will gestalten, sich Mitarbeiter aussuchen und seine Leidenschaft teilen. Das sei ihm klar geworden, als die Firma zwischen 2003 und 2006 in der Krise steckte, sein Vater sie an die Börse brachte und fast verlor. „Da habe ich realisiert, das Unternehmen Titus ist nicht nur Titus als Person, sondern Familie Dittmann, auch ich.“ Heute ist Titus wieder in Familienbesitz.

Wie ihre Eltern legt die nächste Generation der Familienunternehmer Wert auf Nachhaltigkeit. Für 97 Prozent kommt ein Verkauf der Firma nicht infrage. „Schnell Erfolg zu haben“ ist nur einer Minderheit wichtig. Sie wollen Werte erhalten und vererben. „Das hat man irgendwie im Blut“, sagt Christoph Brandt. Die 16- bis 35-Jährigen „sind sich ihrer Wurzeln bewusst“, sagt Forscher Prügl, „und sie teilen die Werte ihrer Vorgänger.“

So kehrte auch Ricarda Kusch zurück nach Hallenberg, tief ins Sauerland, „wo sich Fuchs und Hase gute Nacht sagen“. Sie lacht, als sie das sagt, rau und herzlich. Die 28-Jährige lebt im Haus ihrer verstorbenen Großeltern, direkt neben dem Werksgelände der Sitzmöbelfabrik Kusch + Co, die sie mit ihrem Vater führt. Näher dran an den 425 Mitarbeitern und der Familientradition geht nicht. Jeder Gegenstand in ihrem Wohnzimmer erzählt Design- und Kusch-Geschichte: die ledergebundenen Bücher im Regal, die Gipsköpfe von Fürst Bismarck und Graf Moltke – die hat ihr Bruder gekauft. Der Klavierhocker, dekoriert mit einem Kranz aus Vogelfedern, von Oma. Das Hirschgeweih über dem schlichten Couchtisch, ein Kronleuchter. Opa. „Ich bin mit schönen Dingen groß geworden“, sagt sie. Natürlich sammelt sie Stühle. Das hat in ihrer Familie Tradition.

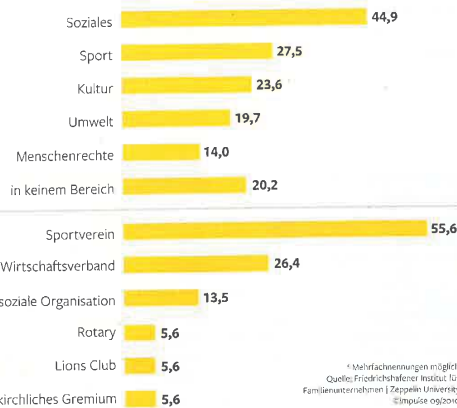
Verhandeln zwischen Vorlesungen

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmerkinder planen wie Ricarda Kusch, die operative Nachfolge zu übernehmen, oder haben dies bereits getan, 14 Prozent wollen auf keinen Fall ins Familienunternehmen, der Rest ist unentschieden. Doch ist man erst einmal dabei, sei „das Virus schnell übertragen“, sagt Alexander Schwörer.

Eines Abends vor 13 Jahren erzählte er beim Essen von seiner Arbeit in einer studentischen Unternehmensberatung. Das brachte den Vater, Chef des Bauzulieferers Peri, der gerade in den USA Probleme hatte, auf eine Idee. „Guck dir das doch mal an. Entweder machen wir das jetzt richtig, oder wir machen dort dicht.“ Alexander Schwörer flog mit seinen Freunden nach Boston, sein Urteil: „Falscher Standort, falsches Material, falsche Leute.“ Der Vater ließ seinem Sohn freie Hand: Mit einem Telefon und einem klobigen Faxgerät in der Mannheimer Studentenbude lenkte Alexander die Geschäfte, zwischen den Vorlesungen eilte er nach Hause, korrespondierte mit Amerika, in den Semesterferien flog er rüber – die Noten wurden dabei sogar besser. „Ich habe ja plötzlich gesehen, was ich lerne, und alle

Sozial und engagiert

Bereiche, in denen sich Unternehmerkinder mit Sachleistungen oder Taten engagieren



* Mehrfachnennungen möglich
Quelle: Friedrichshagen Institut für Familienunternehmen | Zappala University
© Impulse 09/2010



Mittelstandsbank

Klarer Gesamtsieger

FOCUS-MONEY-Studie (Heft 5/2010):

Commerzbank ist die beste Mittelstandsbank

Im Auftrag von „FOCUS-MONEY“ (Heft 5/2010) nahm das Deutsche Institut für Service-Qualität (DISQ) gemeinsam mit der Buschmann Wirtschafts- und Steuerberatungs GmbH die Firmenkundenbetreuung von elf überregionalen Kreditinstituten in Berlin, Hamburg und München unter die Lupe.

Platz 1 ging mit 98,5 von 100 möglichen Punkten an die Commerzbank – mit klarem Vorsprung vor den Wettbewerbern. „Eine perfekte Performance“, so FOCUS-MONEY. Die Commerzbank zeigte die beste Servicequalität und bewies das größte Know-how bei Finanzierungen. Eine klare Empfehlung für den deutschen Mittelstand. www.commerzbank.de/firmenkunden

Gemeinsam mehr erreichen



Frederik Vogel, 29, hat zwei Geschwister. Sein Bruder teilt sich mit ihm und einem Fremdmanager die Geschäftsführung bei Seca. Die 119 Mitarbeiter des Hamburger Unternehmens stellen medizinische Waagen her, die sie in 110 Länder liefern

Theorien viel leichter kapiert.“ Binnen zwei Jahren schaffte er den Turnaround.

Heute lenkt er das Familienunternehmen, das vergangenes Jahr mehr als 870 Mio. Euro umsetzte, gemeinsam mit einem Fremdmanager und seinem Bruder Christian. Auch der hat sich früh bewiesen. Als Peri 2004 Liquiditätsprobleme zu schaffen machten, gab Christian seinen Job bei Goldman Sachs in London auf, kehrte zurück nach Weißenhorn bei Ulm und half, das Ruder rumzureißen. „Ich habe großen Respekt vor ihm“, sagt Alexander Schwörer. Die Arbeit haben sie sich aufgeteilt. Einer macht den Vertrieb, einer die Finanzen. „Das passt auch vom Typ“, sagt Alexander Schwörer. „Ich war schon immer der Extrovertierte, Christian der ruhige Zahlenmensch.“ Und dann gibt es ja noch zwei weitere Geschwister: Der jüngste Bruder studiert noch, will dann auch einsteigen. „Und meine Schwester ist bald fertige Architektin. Aber ich denke, sie will uns eher beraten. Man soll jedoch nie nie sagen.“ Alexander Schwörer hätte jedenfalls nichts dagegen, noch mehr Geschwister an seiner Seite zu haben. „Jeder von uns hat seine Talente, ganz unterschiedliche.“

Mit dem Liebsten zum Notar

Nicht in jeder Familie gelingt die Aufteilung der Rollen so reibungslos; oft kommt es zum Streit, manchmal gar zum Bruch. Schließlich geht es in diesem Prozess, der sich über Jahre hinzieht, nicht nur um eine nüchterne Bewertung fachlicher Qualifikationen. Es geht um Anerkennung, Liebe und Macht. „Unternehmerfamilien erleben klassische Familiendynamiken wie unter einem Brennglas“, sagt Tom Rüsen von der Uni Witten. Wenn die Familie sich gut versteht, ist der Zusammenhalt extrem ausgeprägt. Man trifft sich zu Festen und an Wochenenden, verreist zusammen, auch wenn die Kinder längst außer Haus sind. Familie Kulitz, denen das Unternehmen Esta

Apparatebau gehört, verschickt jedes Jahr Weihnachtspost an 1500 Freunde und Geschäftspartner. Der Gruß gibt einen Einblick in das, was die Eltern und ihre fünf Kinder erlebt haben. 2009 waren sie in Israel, die Karte zeigt die Jungs im Pool und die drei Schwestern auf einem Kamel. „Zu Hause treffen wir uns, sooft es geht, zum Mittagessen“, berichtet Jessica Kulitz, 25. „Alle, die in Ulm sind, kommen. Dabei werden die wichtigen Dinge der Familie und der Firma besprochen.“

Gibt es dagegen keine gute Kommunikation, eskalieren Konflikte schnell und haben schwerwiegende Folgen. Beispiele für gescheiterte Übergaben gibt es viele. Den Bastei-Lübbe-Verlag manövierten Familienmitglieder mit Eifersucht und Streit in die Krise. Bei Piepenbrock drängten zwei Brüder ihre Schwester aus der Firma. Auch bei William Prym kam es zum Zwist. Als die Knopf- und Knopfabrik finanziell in die Krise geriet, konnten sich die Familienstämme nicht auf eine Strategie einigen. Erst Ende 2008, kurz vor dem Scheitern aller Bemühungen, das 480 Jahre alte Unternehmen zu retten, raufte sich die Gesellschafter zusammen. Den 20-jährigen Michael-Dominic Prym hat diese Erfahrung geprägt. „Dass wir Geschwister zusammenhalten, ist mir wichtiger als alles andere“, sagt er. Auch seine Cousins und Cousinen dächten ähnlich. „Wir versuchen, mehr zu reden und die Probleme, die die Eltern miteinander hatten, abzulegen.“

Mehr als drei Viertel der 16- bis 35-Jährigen aus Unternehmerfamilien lehnen Rivalitäten unter Geschwistern als inakzeptabel ab. Auch der Kontakt zu den Eltern ist eng, schließlich betrifft ein Streit nicht nur die Beteiligten persönlich, sondern schnell mal 500 Mitarbeiter. Selbst bei der Partnerwahl ist das Unternehmen nie ganz außen vor. Die Eltern können ihren Kindern zwar nicht vorschreiben, mit wem sie sich einlassen. Es gilt jedoch ein eherner Grundsatz: Beziehungen können zu Bruch gehen, die Firma darf dadurch nicht gefährdet werden. So sichern sich die Familien ab: mit Eheverträgen, Gesellschafterverträgen, einige auch mit Familienverfassungen.

Welche Pflichten zum Gesellschafterdasein dazugehören, muss den Liebsten irgendwie beigebracht werden. Das macht die Partnersuche nicht gerade leichter, besonders für weibliche Nachfolger, findet Julia-Carolin Schmid, unverheiratet und seit Kurzem liiert: „Für eine Frau ist es viel schwieriger, einem Mann zu sagen, wir gehen jetzt mal eben zum Notar.“ Sie wünscht sich einen Mann an ihrer Seite, der Power hat, einen Macher, der



Titus (l.) und Julius Dittmann Vater und Sohn lieben die Extreme: Sie verkaufen mit ihrer Firma Titus (45 Mio. Euro Umsatz) nicht nur Skateboards, sie benutzen die Bretter auch auf meterhohen Rampen, fahren Snowboard und Autorennen. Im Mai krachte Julius, 27, am Nürburgring mit 200 km/h in die Leitplanke und blieb unverletzt. Er übernahm 2004 den Großhandel von seinem Vater, als der in der Krise Teile der Firma verkaufen musste. Heute ist sie wieder auf Kurs, Julius Dittmann lernt gerade die unterschiedlichen Abteilungen kennen

Konservativ

Parteilozugehörigkeit von Unternehmerkindern in %

CDU/CSU 9,6

FDP 8,4

SPD 0

Bündnis 90/Die Grünen 0

Die Linke 0

Mitglied in keiner Partei

80,9

Quelle: Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | Zeppelin University | impulse 09/2010

Yvonne Amankwag, Rudolf Wichert für impulse

FIRMA = FAMILIE

Mittelstandsland Etwa 95 Prozent der in Deutschland ansässigen Betriebe werden als Familienunternehmen geführt, europaweit sind es im Schnitt nur zwischen 70 und 80 Prozent.

Umsätze Familienunternehmen tragen mit einem Anteil von rund 41,5 Prozent zum Umsatz aller Firmen in Deutschland bei, zeigt eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung.

Jobmotor Deutschlandweit stellen Familienbetriebe 57 Prozent der Arbeitsplätze.

erträgt, dass seine Freundin auch wirbelt, vielleicht sogar mehr als er selbst. Und enthält, dass seine Zukünftige im Zweifel mehr Geld hat.

Gerold Schmid guckt genau, wen seine Tochter ins Haus bringt. Er ist ein starker Vater, manchmal muss er ihr fast übermächtig erschienen sein. Dominant, streitbar, unbeugsam. Sie diskutieren daheim oft am Holztisch in der rustikalen Küche. Die Tochter will ihr eigenes Leben führen, hat eigene Ansichten und Ziele, wie alle Kinder, wenn sie heranwachsen. Zugleich hängt sie an den Traditionen, mit denen sie groß geworden ist, etwa wenn der Vater an Weihnachten das Silberglockchen läutet und aus der Kinderbibel vorgelesen wird.

Bodenständig, fast schon brav

Diese Generation ist manchmal fast verstörend vernünftig und bodenständig. Traditionalisten. In der Jugend haben sie sich selten aufgelehnt. „Ich war wohl ein netter, freundlicher Junge“, sagt Frederik Vogel. Als rebellischste Tat fällt ihm eine Anekdote aus seiner Zeit als Austauschschüler in Amerika ein. „Da haben wir bei Halloween die Nachbarshäuser mit Klopapier beworfen.“ Auch Jan-Hendrik Goldbeck kann sich nur an „komische Klamotten“, „Jacken mit Aufnähern“ und „Hosen mit Löchern“ erinnern. Es ist, als diszipliniere das Unternehmen die Kinder. Schon früh wird ihnen vermittelt, dass die Familie eine Verantwortung trägt, die sich nicht so einfach abstreifen lässt. Und die Kinder – das zeigt auch die Studie – akzeptieren dies. Wenn es darauf ankommt, in Krisensituationen, müssen sie selbst ran. Wie etwa Noah Wild von Wild Beauty. Er ist 19 Jahre alt, als sein Vater zu-

sammenbricht, Schlaganfall. Die Ärzte sagen, er werde nie wieder arbeiten können. Es gibt keinen Plan B. Noah Wild schmeißt sein BWL-Studium, verlässt die Privathochschule in der Schweiz und legt los. „Ich habe mir den Kalender von meinem Vater genommen und bin in die Meetings gegangen.“ Freibad, Freunde treffen, rumhängen – gestrichen. Er arbeitet die Nächte durch, um die Firma zu verstehen, lässt sich von Bankern und Lieferanten belächeln, die ihm nicht glauben, dass er tatsächlich einen Auftrag über 300 000 Euro vergeben will.

Warum tut ein 19-Jähriger das? „Ich kannte jeden Mitarbeiter“, sagt Wild. „Ich wusste, welche Familie sich gerade ein Haus gekauft und verschuldet hat.“ Er beißt sich durch, schraubt den Umsatz binnen sechs Jahren von 15 auf 25 Mio. Euro hoch. Der Vater, nach dem Schlaganfall überraschend genesen und zurückgekehrt, will sich demnächst endgültig zurückziehen. „Diesmal ist es einfacher für ihn“, sagt der Sohn. „Diesmal weiß er, dass die Firma in guten Händen ist.“

Auch Ricarda Kusch hat fast unglaubliche Stärke gezeigt. Sie ist noch dabei, sich im Familienbetrieb einzuarbeiten, betreut Projekte im Marketing, als ihr Bruder Andreas im März 2006 tödlich bei einer Geschäftsreise verunglückt. Ricarda Kusch, damals 24, fliegt nach China und holt den Leichnam nach Hause. „Mein Bruder war perfekt an der Spitze, ein ganz starker Charakter“, sagt sie. Am Grab hält sie eine Rede. Sie wird weitermachen, verspricht sie den 425 Mitarbeitern, den Geschäftspartnern, den Angehörigen – und überrascht damit alle. Selbst ihre Eltern. Ricarda galt immer als die Kreative, die Innenarchitektin, die schöne, junge Frau, die unter ihrem großen Bruder Design und Firmenauftritt verantworten sollte. In der Krise wächst sie über sich hinaus. „Meine Eltern waren am Boden zerstört, ich habe mich verantwortlich gefühlt, ihnen diese Last abzunehmen und die riesige Lücke, die mein Bruder hinterlassen hat, zumindest im Ansatz zu füllen.“ Was die Familie aufgebaut habe, lasse man „doch nicht einfach fallen“. Eine Firma in der dritten Generation, Kusch-Sessel und -Bänke stehen im Reichstag und an 130 Flughäfen weltweit.

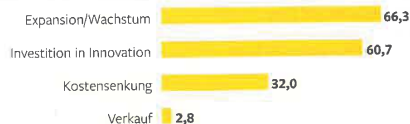
Die 16- bis 35-Jährigen fühlen sich nicht nur für die Firma mitverantwortlich, sondern sehen es auch als ihre Pflicht, die Gesellschaft positiv zu gestalten (86 Prozent). Fast alle formulieren es ähnlich wie Christoph Brandt: „Wer Eigentum besitzt, muss auch etwas zurückgeben.“ 44 Prozent spenden oder en-

Geld und schneller Erfolg uninteressant

Bedeutung von „schnellem Erfolg“ aus Sicht von Unternehmerkindern ...



... und was sie bei der Nachfolge in der Geschäftsführung des Familienunternehmens tun würden, alle Angaben in %



Quelle: Friedrichshainer Institut für Familienunternehmen | Zepplin University | ©Impulse 09/2010

ES GIBT MEHR IM LEBEN ALS EINEN VOLVO. ES GIBT AUFS UND ABS, BULLE UND BÄR, HAUSSE UND BAISSE, EXPANSION UND REZESSION UND DEN ANSPRUCH, NACH 18 UHR NUR NOCH HÖHEPUNKTE ZU ERLEBEN. DESHALB FAHREN SIE DEN VOLVO MIT ANTI-BRAV-SYSTEM.

**DER NEUE VOLVO S60**

UNANGEPASSTES DESIGN. UNGEHAUNTE SPORTLICHKEIT UND EIN RADIKALES SICHERRHEITSKONZEPT. DER NEUE VOLVO S60 BRICHT MIT VIELEN KONVENTIONEN. ERLEBEN SIE SELBST, WAS IHN VON GEWÖHNLICHEN LIMOUSINEN UNTERSCHIEDET. UND MACHEN SIE SICH BEREIT, IHRE ANTI-BRAVE SEITE ZU ENTDECKEN.

AB 18. SEPTEMBER BEI IHREM VOLVO PARTNER.

www.volvocars.de/S60

Volvo. for life





Noah Wild Schon mit 19 übernahm er die Geschäfte der Wild Beauty AG (25 Mio. Euro Umsatz), weil sein Vater erkrankte. Einmal im Jahr lädt das Unternehmen Fresse nach Seeheim bei Frankfurt ein, zum Schnibbeln und Feiern. „Zur Party abends kommen auch meine Freunde dazu“, sagt Wild, „weil man mit unseren Kunden richtig Spaß hat.“ Der 25-Jährige wohnt im selben Haus wie seine Schwester, die nach ihrem Studium auch im Familienunternehmen anfangen will. Er entspannt sich bei extremen Radtouren, tanzt gerne Swing und legt in seiner Freizeit Elektromusik auf

Frank Seifert für impulse

gagieren sich für soziale Zwecke. 40 Prozent sagen, sie würden Briefe an Politiker schreiben, um Stellung zu beziehen. Viele sind Mitglied in Unternehmerverbänden, einige auch in Parteien. So sitzt Noah Wild ehrenamtlich im Kommunalparlament, für die FDP, weil „man nicht immer meckern und selbst nichts tun“ könne. Jessica Kulitz macht Karriere in der lokalen CDU. Sich für die Stadt zu engagieren hat in ihrer Familie Tradition. Ihr Großvater war viele Jahre Gemeinderat, der Vater steht als Präsident an der Spitze der IHK Ulm. Als Jessica Kulitz 2009 gefragt wurde, ob sie für den Gemeinderat kandidiere, sagte sie zu. Und kam auf einen enttäuschenden mittleren Listenplatz. Für eine Newcomerin aussichtslos, eigentlich. Doch sie stellte eine Website ins Netz, rekrutierte Unterstützer, entwarf eine Broschüre. Und landete auf Platz zwölf von 353 Kandidaten, die ersten 40 ziehen ins Rathaus ein.

Flucht aus der Provinz

Egal ob in der Firma oder woanders: „Unternehmerkinder suchen sich Ziele und verfolgen ihren Weg“, sagt Wissenschaftler Prügl. Dass ihr Engagement sinnlos oder sie selbst machtlos sein könnten, kommt ihnen nicht in den Sinn. Eher geht es ihnen nicht schnell genug, wie in der Politik: „Als Familienunternehmer ist man gewohnt, Entscheidungen zu treffen und direkt umzusetzen“, sagt Jessica Kulitz. Das sei in der Politik anders. Eine Entscheidung zu treffen könne dort Monate dauern. Trotzdem will sie dabei bleiben. Sie ist überzeugt, Unternehmer bringen eine wichtige Perspektive ein. Dem ordnet sie einiges unter. In die Disco geht sie, wenn überhaupt, nun lieber in München, nicht in Ulm, wo sie zu bekannt ist. „Es ist mir unheimlich wichtig, als vernünftige Person wahrgenommen zu werden. Nur so wird man auch ernst genommen.“

Auch Ricarda Kusch achtet darauf, wie sie auftritt. In Hallenberg kennt sie so gut wie jeder der 4500 Einwohner. Als Kind spielte sie Blockflöte für die Belegschaft und tanzte – ein süßes, blondes Funkenmariechen. Heute will und muss sie ernst genommen werden. Nicht als Tochter, als Chefin. Deshalb zieht sie zum Karneval nicht mehr durchs Dorf und flüchtet manchmal aus dieser engen Welt, fliegt nach London, wo sie studiert hat. Genießt es dort auch mal, „rumzuschreien, wie ich will“ – wie im Sommer bei einem WM-Spiel der deutschen Fußballnationalmannschaft, das sie beim Public Viewing verfolgte. „Ich bin als Unternehmerin zu Hause eine öffentliche Person, pflege jedoch auch den An-

spruch auf ein gewisses Maß an Privatsphäre“, sagt sie.

Disziplin könnte der Leitsatz sein, der sie verbindet: diese Generation, die alle Chancen hat und alles richtig machen will. Es geht ihr nicht darum, Erwartungen zu erfüllen, sondern sie zu übertreffen. „Wenn sie in ihren Unternehmen ans Ruder kommen, wollen sie Gas geben – Innovation und Expansion stehen ganz oben auf der Prioritätenliste“, sagt Prügl.

Sie streben nach Perfektion im Beruf und im Privatleben. So wie Julia-Carolin Schmid. Die 24-Jährige, die gerade ihr Studium an der Zeppelin University abgeschlossen hat, will einmal Kinder bekommen, sie am besten – wie es ihre Mutter vorgelebt hat – selbst betreuen, aber auch eine eigene Firma gründen. Und später vielleicht noch einmal ein fremdes Familienunternehmen führen. „Manchmal“, sagt Julia-Carolin Schmid, „träume ich davon, es nicht zu schaffen.“ Ihrer Bachelorarbeit hat sie ein Stück der Band Ich & Ich vorangestellt:

Ich warte schon so lange auf einen Moment.
Ich bin auf der Suche nach 100 Prozent,
wann ist es endlich richtig,
wann macht es einen Sinn.
Ich werde es erst wissen,
wenn ich angekommen bin.
(...)
Bis jetzt fühl ich nur die Hälfte von allem, was geht.
Ich muss noch weiter suchen,
weil immer noch was fehlt.

Christoph Brandt ist gerade erst in den Vertrieb des gleichnamigen Zwiebackunternehmens eingestiegen (203 Mio. Euro Umsatz). Den Schreibtisch, der heute im Museum in Hagen-Haspe steht, kennt er noch aus der alten Fabrik. Inzwischen ist das Werk nach Ohrdruf umgezogen. Knäcke (Pauly), Salzstangen und Schokolade kann die Familie auch

