



Über den „Mythos Mittelstand“ diskutierten (von links): Robert Friedmann, Sprecher der Konzernführung der Würth-Gruppe; Wolfram Freudenberg, Chef des Gesellschafterausschusses der Freudenberg-Gruppe; der Gründer der gleichnamigen Unternehmensberatung, Roland Berger und Insolvenzspezialist Volker Grub. Fotos: Rudel

Am Thema Kapital scheiden sich die Geister

StZ-Podiumsdiskussion Familienunternehmen setzen auf nachhaltiges Wachstum. Wie aber kann solch eine Strategie finanziert werden? Auf dem Podium herrscht Einigkeit, dass die Eigenfinanzierung alleine nicht zum Ziel führt. Roland Berger plädiert für die Börse. Da sind Wolfram Freudenberg und Robert Friedmann skeptisch. Von Michael Heller

Volker Grub ist ein Mann, „mit dem sich die Unternehmer nicht so gerne fotografieren lassen“. So führt StZ-Chefredakteur Joachim Dorfs den Rechtsanwalt bei der Podiumsdiskussion über den „Mythos Mittelstand“ in der Themenreihe „Die Zukunft der Region“ von StZ und Roland Berger Strategy Consultants ein. Kein Wunder: Grub ist Insolvenzspezialist, auf dessen Liste prominente Fälle von Kreidler über Bleyle, Traub und Südmilch bis zu Bauknecht stehen. Aufgrund seiner Erfahrungen mag der 73-Jährige auch nicht das Hohelied auf die Familienunternehmen anstimmen, denen Studien bescheinigen, dass sie erfolgreicher sind als Betriebe mit anderen Eignern. „Zügelloses Wachstum auf Pump“ lautet vielfach Grubs Befund bei der Suche nach den Gründen für das Scheitern. Beispiele? „Merckle, Schaeffler, Quelle“, zählt Grub auf, „und Porsche“. Als rühmliche Ausnahme bezeichnet er den Schraubenhändler Würth: „Der hat es immer aus eigener Kraft gemacht.“

Diesen freundlich zugeworfenen Ball mag Robert Friedmann, Sprecher der Kon-

zernführung der Würth-Gruppe, allerdings nicht aufnehmen. „Das war nie Reinhold Würths Strategie“, widerspricht er. Schon 1993 hat sich das Unternehmen von einer Ratingagentur prüfen lassen und platziert seitdem Anleihen am Kapitalmarkt. Aktuell sind es nach Friedmanns Berechnung 700 Millionen Euro, die die Künzelsauer Anleihegläubigern schulden. Der Würth-Chef setzt sogar noch einmal nach: „Fremdfinanzierung ist wichtig.“

Der Unternehmer und sein Kapital, das erweist sich bei der Veranstaltung an diesem Abend mit gut 400 Gästen in der Alten Reithalle als eine Art Kardinalproblem. Konsens herrscht in der Runde über die Bedeutung des Wachstums. „Nachhaltiges Wachstum statt Renditeorientierung“ – das kennzeichnet zum Beispiel aus Friedmanns Sicht das Familienunternehmen im Unterschied zur Publikumsgesellschaft. Wer wachsen will, braucht Geld. Für Roland Berger, den Gründer der gleichnamigen Unternehmensberatung, ist die Börse der ideale Platz, fehlendes Kapital einzusammeln. Da korrigiert ihn Friedmann: „Es gibt viele Möglichkeiten, sich Kapital zu beschaffen.“ Der Kapitalmarkt,

so sagt er und denkt dabei an die Würth-Anleihen, sei nicht gleichbedeutend mit der Börse. Auch Wolfram Freudenberg, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Weinheimer Freudenberg-Gruppe, wendet ein: „Der Wunsch nach Unabhängigkeit ist in einem Familienunternehmen sehr wichtig. Da hat die Börse keine Priorität.“

Familienunternehmen sind einfach anders. Freudenberg erklärt das unter anderem damit, dass Familiengeschafter keine Aktienbesitzer sind, die ihre Papiere einfach verkaufen können, sondern eine langfristige Bindung an „ihren“ Betrieb haben; das schaffe diese ganz besondere Kultur des Familienunternehmens, glaubt er. Unabhängig davon hält es Freudenberg für „friedensstiftend“, wenn es Ausstiegsmöglichkeiten für Familiengeschafter gibt (so wie es Freudenberg eingerichtet hat).

Ist Bosch ein Familienunternehmen?

Aber Roland Berger lässt sich nicht beirren. Das Bild vom Familienunternehmen, das sich eisern an seinen Besitz klammert und jeglichen Fremdeinfluss ablehnt, ist ihm fremd. Das mag damit zu tun haben, dass Roland Berger selbst an Roland Berger nur noch mit etwa drei Prozent beteiligt ist; alle anderen Anteile liegen bei den

Partnern der Unternehmensberatung. An einem Familienunternehmen muss nach seinem Verständnis keineswegs die Familie die Mehrheit haben; Bosch und Siemens, wo die Familien weniger als zehn Prozent der Anteile halten, mag er aus diesem Kreis keineswegs ausschließen. „Die Familienunternehmen haben viele Facetten; entscheidend ist die Flexibilität.“ Dieser These widerspricht Grub: „Ist Bosch wirklich ein Familienunternehmen? Die Familie hat doch so gut wie keinen Einfluss.“ Für Freudenberg immerhin hält Bosch Werte wie Nachhaltigkeit so hoch wie ein eignergeführtes Unternehmen.

Roland Berger erinnert daran, dass die Unternehmen der Automobilindustrie einst alle als Familienbetrieb gegründet wurden – so wie Daimler, Fiat, Opel oder Ford. Das Wachstum habe aber die Hinwendung zum Kapitalmarkt erforderlich gemacht. Bergers Credo lautet: „Sich öffnen, das bringt uns weiter und geht bis hin zur Aufgabe von Eigentum.“ Und der 73-Jährige provoziert weiter: „Verkauf ist überhaupt nichts Negatives, es ist vielmehr eine Kunst“, sagt er. Und er erwähnt das 250 Jahre alte Familienunternehmen Haniel aus Duisburg, das vor Jahrzehnten sein Portfolio komplett ausgetauscht hat – weg

von Montan und Maschinenbau, hin zu Dienstleistungen. Aber Haniel – wo Roland Berger als Berater tätig gewesen ist – stellt eher die Ausnahme als die Regel dar. Der Berater weiß: „Viele hängen an den Technologien von gestern.“

Lob für die Finanzinvestoren

Sind die Familienunternehmen womöglich doch nicht ganz so gut wie angenommen? Ein Indiz dafür ist für Volker Grub der Erfolg der Finanzinvestoren, der Private-Equity-Unternehmen, die bei Familienbetrieben eingestiegen sind: „Sie zeigen in vielen Fällen, wie man es besser machen kann“, sagt der Insolvenzspezialist.

// StZ-Online

Beilage als I-Pad-Version



Die achtseitige Beilage „Mythos Mittelstand“ kann man auch auf dem I-Pad lesen. Der Download ist über die „E-Press“-App möglich.