

TITELTHEMA

Die Strippenzieher

Deutschlands verschwiegene
Unternehmerfamilien
und ihre Netzwerke



Die Köpfe des großen deutschen Mittelstands suchen selten das Scheinwerferlicht. Doch in der Kunst, Netzwerke zu schmieden, sind sie ebenso meisterhaft wie die Chefs der DAX-Konzerne. Ein dichtes Netzwerk haben Heraeus, Würth, Braun & Co. gewoben, das Politik, Wissenschaft und Börsenkonzerne einbindet. Und dabei im Kern ganz deutsch geblieben ist. Ein Blick auf die Strippenzieher der wahren Deutschland AG.

Von Petra Gessner und Boris Karkowski

Hell strahlt das Hilton Cartagena, an der Spitze der kolumbianischen Halbinsel El Laguita gelegen, mit der Morgensonne um die Wette. Der Blick ist berauschend: Auf der einen Seite glänzt die Karibik, auf der anderen lockt die befestigte Altstadt. Doch Ludwig Georg Braun ist nicht zum Vergnügen hier. Auch nicht die zahlreichen anderen deutschen Unternehmen von Merck bis Dräger, von Boehringer bis Degussa. Der BDI hat zur 9. Lateinamerikakonferenz der Deutschen Wirtschaft nach Kolumbien geladen, und alle sind sie gekommen. Siemens und BASF sind ebenso dabei wie Rezzo Schlauch oder Eduardo Munoz, stellvertretender Wirtschaftsminister von Kolumbien.

Die Herren kennen sich. Und Ludwig Georg Braun sowieso. Der Chef der B. Braun Melsungen AG und Herr über 2,8 Milliarden Euro Umsatz ist bestens verdrahtet. Er sitzt im Beirat der Familienkonzerne Werhahn und Stihl, trifft im eigenen Aufsichtsrat den Schering-Chef Hubertus Erlen, Altana-Aufsichtsratschef Justus Mische und August Oetker. Außerdem steht Braun an der Spitze des DIHK, engagiert sich in der kommunalen FDP und ist Mitglied in der Landessynode der evangelischen Kirche Kurhessen-Waldeck. Zuletzt wurde Braun in den Aufsichtsrat der FAZIT-Stiftung, die die Mehrheit an der Frankfurter Allgemeinen Zeitung hält, gewählt.

Dominoeffekt

Braun ist niemand, den es bewusst ins Rampenlicht drängt. Der Marathonläufer spinnt sein feines Beziehungsnetz auch dort, wo keine TV-Kameras surren. Während es die DAX-Bosse auf die Titelseiten schaffen, kommen die Spitzen des deutschen Mittelstands höchstens im Innenteil vor. Heinrich von Pierer wird in den Tagesthemen interviewt, wenn er mit dem Kanzler durch China und Kasachstan reist. Schrempf fliegt in der Kanzlermaschine nach Fernost, Braun trifft Mittelstandsbeauftragte der Bundesregierung in Kolumbien. Einzig Arend Oetker hat seinen Firmensitz nach Berlin verlegt, um näher an den

Entscheidungsträgern der Politik zu sein. „Familienunternehmen haben eine eher schwache Lobby. Die DAX-30-Firmen haben im Vergleich einen viel größeren Zugang zur Politik auf allen Ebenen“, weiß Bernd Wieczorek, Deutschlandchef von Egon Zehnder.

Doch der Einfluss der deutschen Familienkonzerne sollte nicht unterschätzt werden. Braun & Co. haben zahlreiche Brücken zueinander geschlagen, zu anderen Mittelständlern, zu Börsenkonzernen, zur Wissenschaft. Lokal, national, international. Wer sich hineinbegibt in die Netzwelt der wahren Deutschland AG, trifft immer auf die gleichen Namen. Jürgen Heraeus, Reinhold Würth, Heinrich Weiss, Arend Oetker, Ludwig Georg Braun, Reinhard Zinkann, Klaus Trützschler, Michael Rogowski, Heribert Johann. Familienunternehmer, Manager großer Familienunternehmen.

Weiss hält über den BDI Kontakt zu Heraeus, der wiederum über die Privatuni WHU in Koblenz/Vallendar mit Zinkann im Gespräch ist, der wiederum indirekt mit Trützschler verbunden ist. Trützschler und Braun treffen sich im Verwaltungsrat von Werhahn. Braun, Oetker und Johann sind im Stifterverband der Deutschen Wissenschaft aktiv, bei Johann und Weiss laufen die Fäden bei Boehringer Ingelheim zusammen. Meist gibt es mehrere Verbindungen zwischen den Gliedern dieser Kette. Und jedes Glied ist wiederum Knotenpunkt mit vielen Verknüpfungen zu anderen Personen. Wer Heraeus kennt, erschließt sich auch indirekt dessen Netz: Abgesandte von Commerzbank oder Siemens sitzen in den Gremien der Heraeus Holding GmbH. Egal, wo die Reise in das Netzwerk beginnt, welchen Leiterbahnen man folgt, man landet irgendwann immer wieder bei Rogowski, Würth, Oetker und Braun.

Es bleibt in der Familie

Institutionalisierte Treffen sind in dieser Welt ungewöhnlich. Warum auch? Die Familienköpfe treffen sich untereinander, auf Hochzeiten oder Taufen, auf Kulturveranstaltungen oder sogar im Urlaub. Auf der Seychellen-Luxusin- →



„Unter Familienunternehmen gilt wechselseitige Empfehlung viel.“

Reinhard Pöllath, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Tchibo Holding

sel Fregate, die angeblich mg-technologies-Großaktionär Otto Happel gehört, hat schon mancher Familienpatriarch Urlaub und Kontaktpflege auf angenehme Weise verflochten. Und sie vertrauen sich gegenseitig in Bei- und Aufsichtsräten. Würth, Voith, SMS, Boehringer Ingelheim sind über verschiedene Kontrollgremien miteinander verbandelt. „Unter Familienunternehmen gilt wechselseitige Empfehlung viel“, weiß Tchibo-Aufsichtsratschef Reinhard Pöllath aus Erfahrung. Man teilt das gleiche Geschäftsverständnis, die langfristige Orientierung, das Patriarchentum, die Verachtung kurzzeitig Gewinn maximierender Spekulanten und das Mokieren über abzockende Konzernmanager, die das Image des Unternehmertums ramponieren.

Es geht in diesem Netz nicht nur um den nächsten Deal, den man gemeinsam ausküngelt, oder um die Empfehlung von besten Führungskräften. Es geht vor allem um eines: „Ich lerne, wie andere Familien Antworten auf die Fragen der Führung und der inneren Organisation, der Gesellschafterverhältnisse untereinander finden“, sagt Dr. Jürgen Heraeus, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Heraeus Holding GmbH. Er trifft sich gemeinsam mit seiner Ehefrau mit

anderen Unternehmerfamilien, um sich über diese Fragen auszutauschen. Ganz privat. Denn fernab vom Tagesgeschäft plagen viele ähnliche Sorgen: abtrünnige Familienstämme, Streit innerhalb der Familien, Nachfolgenöte – wie vermeide ich Zustände wie bei Bahlsen oder Tchibo? – der Erhalt des über viele Generationen geschaffenen Wohlstands. Der Erfahrungshintergrund in den Traditionshäusern von Haniel bis Miele gleicht sich. Das schweißt zusammen, ist der Botenstoff im Familienetzwerk.

Kein geschlossener Organismus

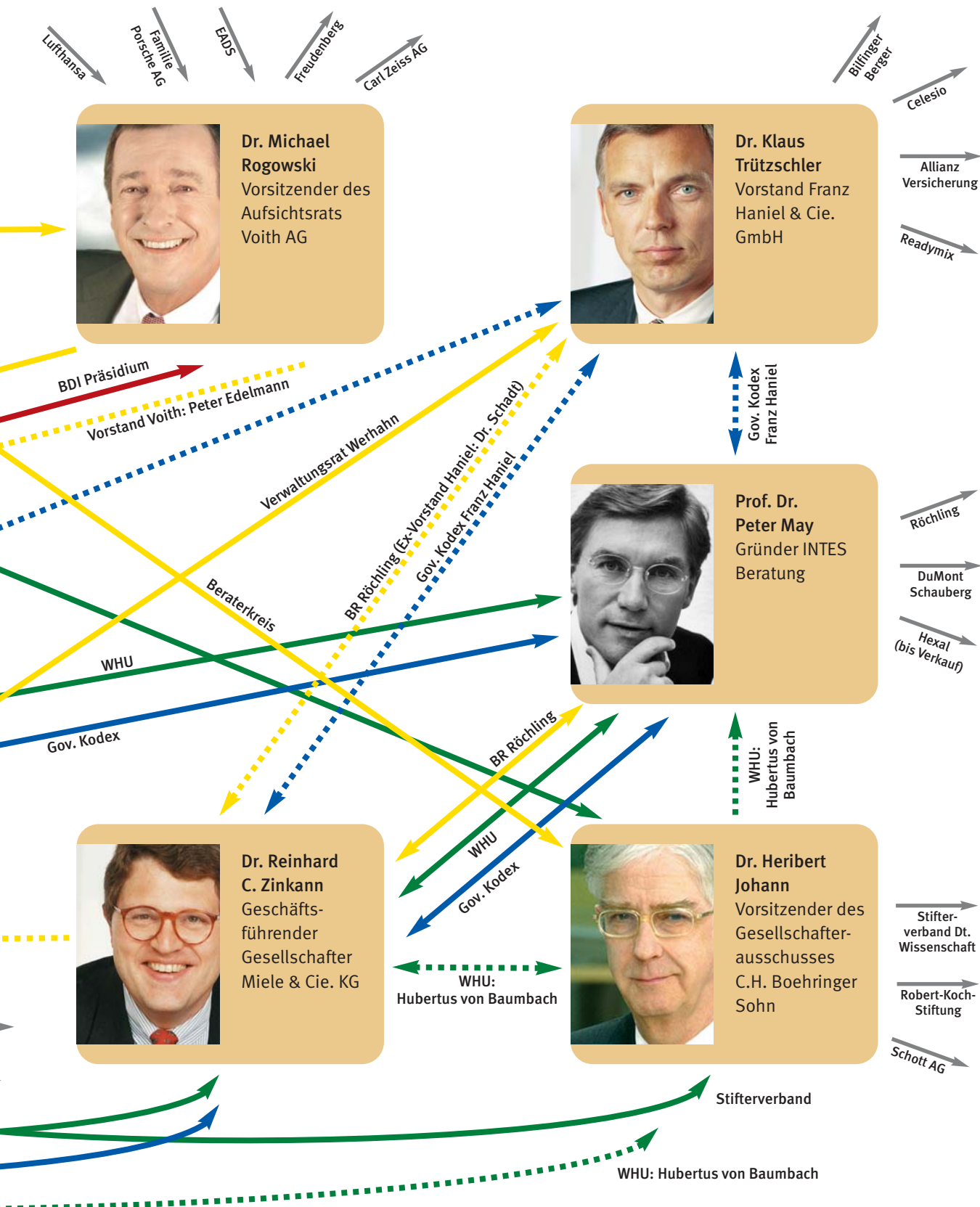
Heraeus folgte auch daher der Einladung des Beraters Prof. Dr. Peter May, einen Corporate-Governance-Kodex für Familienunternehmen zu entwickeln. Im Schloss Bensberg, den Blick auf die Spitzen des Kölner Doms in der Ferne, kamen Vertreter von Tchibo und Heraeus, Röchling und Dräger, Haniel und Miele, Henkel und Tengelmann zusammen. „Da Governance zurzeit viele Unternehmen beschäftigt, war die Bereitschaft zu einem offenen Austausch recht groß. Auch wenn einige wieder abgesprungen sind, als sie hörten, dass wir an die Öffentlichkeit gehen wollen“, sagt May. Über die genauen Positionen während des Treffens schweigt er sich aber aus: „Diskutiert wurde sehr lebhaft, zum Teil gingen die Meinungen erheblich auseinander.“

May, der seinem Gesprächspartner stets das Gefühl vermittelt, jemand ganz Besonderes zu sein, versteht es, Deutschlands Unternehmerröcke um sich zu scharen. Kern seines Kontaktkosmos ist die INTES-Akademie, die Seminare und Workshops ausschließlich für Familiengesellschafter anbietet. Die Akademie ist inzwischen an der WHU heimisch, die im Beirat auf die Unterstützung aus den Häusern Dräger, Dachser, Schaeffler, Boehringer Ingelheim und anderer Granden der Familienunternehmerwelt setzen kann. Auch Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, in dessen Kanzlei May vor Jahren gearbeitet hat, bahnte sich den Weg in die vernetzte Welt. „Familienunternehmen sind eine solidarische Gemeinschaft“, →

Direkte Kontakte über ...

- ... Familienunternehmen
- ... Verbände
- ... Wissenschaft & Stiftungen

- ... Initiative Governance Kodex für Familienunternehmen
- gestrichelte Linie: indirekter Kontakt
- weitere Mandate in (Kontroll-)Gremien und Ausschüssen



Quelle: Finance →

weiß er. Jedes Jahr lädt er im November etwa 100 Familienunternehmer und ihre Ehefrauen nach Baden-Baden ein. Mit dabei sind die Köpfe der ganz großen Clans. Helmut Kohl, Angela Merkel und Wolfgang Clement durften als spezielle Gäste auch schon einmal Deutschlands Unternehmerelite hautnah erleben.

In der Champions League

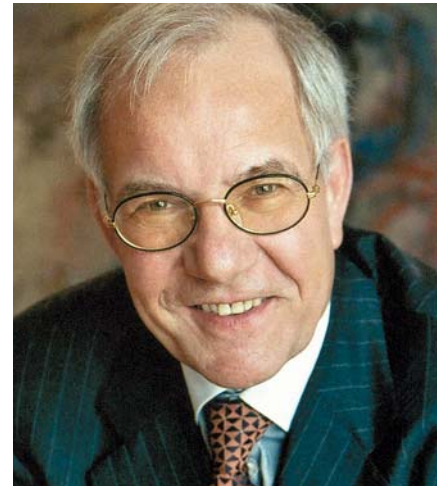
Im Netzwerk geht es aber nicht nur um die Schicksalsgemeinschaft Unternehmerfamilie. Der große deutsche Mittelstand weiß auch, wie er seine weltweiten Interessen wahrt und ausbaut. Würth ist nicht ohne Grund Weltmarktführer in seinem Segment, Pharmagroßhändler Celesio, mehrheitlich in der Hand von Haniel, erwirtschaftet mehr als 80 Prozent seines Umsatzes im Ausland, B. Braun Melsungen mehr als drei Viertel. Sie sind oder wollen nach China, Indien, Russland. Joint Ventures, Produktionsverlagerung, neue Vertriebskanäle – das sind die heißen Themen.

Daher mischen Familienunternehmer vor allem in den internationalen Aktivitäten des BDI mit. Dort treffen sie

von Amerongen oder Ex-Daimler-Chrysler-Vorstand Klaus Mangold. Und Arend Oetker arbeitet als Chef des Arbeitskreises USA eng mit Jürgen Thumann zusammen. Und letztendlich ist da noch Braun, der nicht nur Lateinamerika-Chef ist, sondern auch Schirmherr der Südafrika-Initiative, die Jürgen Schrempf leitet.

Heimatverbunden

Bei aller Internationalität haben die Familienunternehmer ihre Bodenhaftung nicht verloren. Sie sind nicht Teil einer internationalen Unternehmerkaste, die um die halbe Welt jettet und mit Gleichgesinnten aus Frankreich, USA oder Japan Feste feiert oder Allianzen schmiedet. Ihre Netzwerke, so weit sie auch internationales Terrain betreten, bleiben in ihrem Kern doch deutsch. Kaum ein Ausländer sitzt im Beirat. Deutsche Mittelständler, auch wenn sie über weltweite Imperien gebieten, bleiben ihrer Heimat treu, ihr ein Unternehmerleben lang verbunden – trotz hoher Steuern in Deutschland. Sie unterstützen lokale Kunst-, Sport- oder soziale Einrichtungen. Würth unterstützt die Schwetzingener Festspiele, den Stuttgarter Galerie-



„Familienunternehmen sind eine solidarische Gemeinschaft.“

Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes

oder Stiftungen, um die Talente von morgen aufzuspüren. So sind sie nah dran an Forschung und Entwicklung. Dabei laufen vor allem im Stifterverband der Deutschen Wissenschaft die Fäden von Wissenschaft und Wirtschaft zusammen. Das Präsidium, unter Vorsitz von Arend Oetker, strahlt vor großen Wirtschaftspersönlichkeiten. Ob Programme wie „Stadt der Wissenschaft 2007“ oder „Universitäre Forschungsinitiativen – Leistungsfähigkeit durch Kooperation“: Oberstes Ziel ist es, Wissenschaft und Wirtschaft enger zu verknüpfen.

Die Deutschland AG der Börsenkonzerne mag immer mehr zerfallen, doch im Mittelstand ist die wahre Deutschland AG so lebendig wie immer. Die Kooperationsbörse des ersten Tages der Lateinamerikakonferenz naht dem Ende. Die letzten Visitenkarten sind getauscht. Kontakte knüpfen, alte Kunden bauchpinseln, neue Kunden überzeugen, Aufträge holen. Wer alte Bande fernab von Konferenzräumen pflegen will, lässt sich in die nahe Altstadt von Cartagena treiben. Besonders beliebt ist das San Francisco Javier, das Spezialitätenlokal im Schatten der alten Bastion. Der Abend hat eben erst begonnen. ←

petra.gessner@finance-magazin.de

„Ich lerne, wie andere Familien Antworten auf die Fragen der Führung und der inneren Organisation, der Gesellschafterverhältnisse untereinander finden.“

Dr. Jürgen Heraeus, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Heraeus Holding

auch auf einflussreiche DAX-Netzwerker. Die Schwergewichte der Wirtschaft geben gerne füreinander den Sparringspartner. So profitiert die Mittelstands AG von der DAX AG, ihrem Know-how und Einfluss in die oberste politische Kaste. Heraeus ist Arbeitskreisleiter China im Asien-Pazifik-Ausschuss (APA), an dessen Spitze Heinrich von Pierer steht.

Die anderen Asiengremien werden unter anderem von Hubert Lienhard (Vorstand Voith), Andreas Kreimeyer (Vorstand BASF) oder Lothar Späth geführt. Weiss ist im Vorstand des Ost-Ausschusses der deutschen Wirtschaft vertreten und trifft dort auf Otto Wolf

verein oder die Burgfestspiele bei Jagsthausen, wo einst Götz von Berlichingen mit der eisernen Hand geboren wurde. So halten die Familien den Kontakt zur „Basis“. Die Kommune, die Belegschaft, die regionalen Medien sind wichtige Verbündete.

Der Charme der Provinz

Mitarbeiter müssen sich dort zu Hause fühlen, wo sie arbeiten. Doch welche ehrgeizigen Jungtalente zieht es freiwillig nach Künzelsau, Melsungen, Duisburg oder Ostwestfalen? Familienunternehmen konkurrieren mit Konzernen um Spitzenkräfte. Darum mischen sie sich in die Gremien in Hochschulen