

Nachgefragt bei CxOs

Podcast Tanskript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Familienunternehmen, Mittelstand, Führungskultur, Unternehmertum, Innovationstreiber, Differenzierungsfaktor, Aus- und Weiterbildung, Know-how, Monetarisierung, Risiken, Governance-Strukturen, Aufsichtsrat, Enkelfähigkeit, Tradition, Transformation, China, Wettbewerbsfähigkeit, Standortpolitik

Sprecher

Patrick Vollmer, Eberhard Veit

Patrick Vollmer

Herzlich willkommen zur heutigen Ausgabe von #tomorrowtoday, dem Accenture Podcast für Diversität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Mein Name ist Patrick Vollmer, ich bin Geschäftsführer bei Accenture und leite den Bereich Products. Dazu gehören Unternehmen aus den Bereichen Retail, Konsumgüter, Industrie, Automotive, Luft- und Raumfahrt, Tourismus und Logistik. In der heutigen Ausgabe geht es um das Thema Führung. Dabei wollen wir uns einen ganz bestimmten Unternehmenstypus herausgreifen, nämlich den des Familienunternehmens. Wir wollen der Frage nachgehen: Wie sieht erfolgreiche Führung aus und was können kapitalmarkt-orientierte Unternehmen davon lernen? Und welchen anderen Gesprächspartner würde ich mir hierzu wünschen als Eberhard Veit. Eberhard Veit ist einer der erfolgreichsten Aufsichtsräte in der

deutschen mittelständischen Industrie. Es gehören Mandate dazu, wie beispielsweise Zeiss oder Bosch. Er ist ein ausgewachter Experte für familiengeführte und familienkontrollierte Unternehmen. Er ist des Weiteren ehemaliger CEO bei Märklin und bei Festo und war Vorstand bei Kärcher. Lieber Eberhard, herzlich willkommen in unserem Podcast.

Eberhard Veit

Ja, ganz herzlichen Dank, lieber Patrick, für die Einladung.

Patrick Vollmer

Vielleicht noch mal ein paar Fakten zum Thema Familienunternehmen oder nennen wir sie familienkontrollierte oder familiengeführte Unternehmen. 95 Prozent der Firmen in Deutschland fallen in diesen Bereich und 16 Prozent der umsatzstärksten Familienunternehmen kommen aus Deutschland. Da gehören Unternehmen

dazu wie BMW, Robert Bosch oder die Schwarz-Gruppe. Wie stark schätzt du die deutschen Familienunternehmen ein und ihre Bedeutung über diese Zahlen hinaus in Deutschland?

Eberhard Veit

Ja, da gibt es immer zwei Sichtweisen. Wie ist das Eigenbild eines Familienunternehmens und wie ist das Fremdbild? Die sind nicht immer ganz deckend. Das Familienunternehmen selbst und so wie sie sich definieren, gelten ja für sich selbst meistens als Innovationstreiber, die sehr viel langfristiger denken, die Durchbruchinnovationen glauben für die Republik geschafft zu haben und für die Welt und insofern auch in Sachen Stärken langfristiger denken und wesentlich, sage ich mal, auch unkompliziertere Entscheidungen treffen. Das Fremdbild ist manchmal anders. Das Fremdbild ist manchmal dahingehend, dass man eher konservativer ist, dass man eher das Thema, was die Professionalität anbetrifft, aber auch die Themen wie Bankenfähigkeit eher Schwierigkeiten hat. Aber darauf sollten wir wirklich noch mal kommen, wie das dann egalisiert wird. Aber im Klartext: Familienunternehmen müssen mehr und mehr auch das Fremdbild akzeptieren und an sich da arbeiten.

Patrick Vollmer

Nun ist ja die Robert Bosch nicht ein ausgesprochenes Familienunternehmen, zumindest nicht so eins, dass mir zuerst in Sinn kommt, wenn ich an Robert Bosch denke. Aber wie erlebst du denn die Robert Bosch und die Führung und die Kultur innerhalb des Unternehmens? Und warum denkst du, dass das ein gutes Beispiel für ein Familienunternehmen ist?

Eberhard Veit

Also zunächst mal muss man sagen, der Gründer, der ist heute noch in den Gängen wirklich präsent im Hinblick auf seine Axiome, auf seine Themen, die das Unternehmen ausmachen. Zum einen ist hier die Innovationskraft und das langfristige Denken über Themen der Economy Value Added, also der wirtschaftlichen Kennzahlen. Das zweite ist, ich zitiere gerne auch den Spruch von Robert Bosch, der wirklich heute noch, man könnte sagen, verstaubt ist: Lieber Geld verlieren als Mitarbeiter und Vertrauen. Das spiegelt wiederum die Orientierung an Mitarbeitern auf der einen Seite, aber auch die Stärke, dass der Mitarbeiter das einzige Asset ist, das, wenn man keine Bodenschätze hat, der Differenzierungsfaktor ist. Und als dritte große Säule ist es die Stabilität dieses Unternehmens, eben schon ganz früh global aufgestellt zu sein und als Familienunternehmen auch entsprechende Investitionen dahingehend in der Governance gemacht zu haben. Ich persönlich muss auch sagen, das Thema Aus- und Fortbildung spielt eine wesentlich größere Rolle als in börsennotierten oder auch der, sage ich mal, mehr im Mittelpunkt des fremden Kapitals stehenden Unternehmens.

Patrick Vollmer

Das klingt fast so, als wenn Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen werden. Welche Regulative gibt es denn in familiengeführten Unternehmen auf die richtigen Entscheidungen zu kommen? Ich meine, bei kapitalmarktorientierten Unternehmen habe ich die Öffentlichkeit, weil ich an die berichten muss. Ich habe den Kapital-

markt, der Kapitalallokation und Fehlallokation auch bestraft. Was reguliert in Familienunternehmen die Entscheidung, um auf den richtigen Punkt zu kommen?

Eberhard Veit

Also bei Familienunternehmen, da gehe ich jetzt auch noch mal ein bisschen auf meine Vergangenheit ein. Da wird auch das eine oder andere Mal das Unternehmertum mehr zu wagen, einem kleinen Kreis von Gesellschaftern etwas zu erklären, in den Mittelpunkt gestellt. Ich darf ganz früh gehen, meiner ersten Aktivität, das war Märklin beispielsweise: Als Spielzeugfabrik hatte man 1986 Digitalisierung entschieden und die Gesellschafterfamilie sagte damals, wir sind ein Spielzeugunternehmen, wir brauchen keine so Hightech-Themen. Wenn es damals nicht gemacht worden wäre, wäre heute Märklin kein Familienunternehmen mehr im klassischen Sinne. Oder auch bei Kärcher. Auch Kärcher hat ähnliche Themen. Da gab es damals gewerbliche Geräte, die für den Markt ausschließlich eben gewerblicher Nutzer waren. Hat man damals, ich sage mal mit Unternehmertum, mit großem Risiko entschieden, auch Consumer Geräte einzuführen und die Argumente, man würde, der Tankstelle und dem professionellen Anwender hier im Wettbewerb stehen, hat man beiseitegelegt und ein Erfolgsmodell. Ich weiß nicht, ob so in einem börsennotierten und öffentlichen Unternehmen - so stark gegen den Strom zu schwimmen, anders zu sein und anders zu machen - agiert worden wäre. Oder auch das Beispiel bei Bosch. Alle wirtschaftlichen Kennzahlen, wenn man das jedem bekannte Fahrrad Elektro-Bike hernimmt, waren eigentlich gegen diese Entscheidung und trotzdem hat man

dieses entschieden, weil man davon überzeugt war, dass die Welt, der Kunde das braucht. Sicher am Anfang eine schwierige Phase, das durchzusetzen, aber heute macht es bei all diesen Beispielen sehr viel Spaß. Und ich glaube, Beispiele beleben auch solche Axiome, dass man in Familienunternehmen ganz stark eben auch Unternehmertum und gegen den Strom und vielleicht auch mal nach Kriterien - da können wir dann nochmals drauf einsteigen - nach Spielregeln Ambidextrie walten lässt, das traditionelle Geschäft voranzutreiben, aber auch ganz Neues mit höherem Risiko einzugehen und Durchbruchsinnovationen zu steuern.

Patrick Vollmer

Und tatsächlich widerspricht das dem Klischee eines sehr konservativen, Unternehmers und familiengeführten Unternehmens. Woher holen sich denn Unternehmer und Entscheidungsträger ihr Know-how über ihre verschiedenen Gremien und Governance-Strukturen, die sie etabliert haben in dem Unternehmen?

Eberhard Veit

Also da gibt es drei wesentliche Bausteine. Sicher wird jedes Unternehmen, was auch börsennotiert ist, Ähnliches für sich behaupten. Die eine Sache ist, das Thema Aus- und Weiterbildung ist häufig verankert bei den Eigentümerfamilien selbst, die hier Sponsoring betreiben. Wenn ich hier ein Unternehmen wie Sick hernehme, ist die Gesellschafterfamilie ausschließlich und ganz kräftig unterwegs, das Thema Aus- und Weiterbildung mit Akademien, mit privatem Geld, mit Stiftungen und

sonstigem zu begleiten. Gleiches bei Festo, Gleiches bei Phoenix Contact. Also all diese Hidden Champions, die sehen in der Aus- und Weiterbildung eine Verankerung, dass die Familien das tun. Das Zweite ist das Thema Motivation. Die Präsenz eines Shareholders im Unternehmen schafft schon, wenn man die Mitarbeiterbefragungen im Vergleich zu Unternehmen, börsennotierten und Fremdkapital-Unternehmen anguckt, diese motivatorischen Dinge im Unternehmen. Eine Familie, die präsent ist, die auch in der Fertigung ist, die man sieht, bei Anlässen, denen verpflichtet zu sein, auch jetzt in Pandemie oder bei Krisen, ist schon auch durch Mitarbeiterbefragungen deutlich sichtbar. Das Dritte ist, dass man die Innovationen nur einem kleineren Kreis, sprich Gesellschaftern, erklären muss, dass man nicht in der Öffentlichkeit, oftmals auch in der Kommunikation viel schneller und einfacher Durchbruchinnovationen in einem kleineren Kreis voranbringen kann und damit das Ziel voranzugehen einfacher ist. Und was noch viel wichtiger ist - und das ist der vierte Punkt, den hätte ich fast vergessen - ist, dass in regelmäßigen Abständen die Gesellschafterfamilien auch die Möglichkeit haben, einzugreifen mit den professionellen Beiräten, Aufsichtsräten und Vorstand um Abbruchkriterien schnell und easy zu generieren. Also ich darf hier sagen eine statistische Zahl: In Familienunternehmen wird mindestens ein Drittel der Projekte und Innovationen abgebrochen und zwar nicht abgebrochen im Sinne von wirtschaftlichen Themen, sondern ganz einfach, weil man nicht mehr überzeugt war, das zu machen. Und dann geht es auch relativ schnell und muss nicht große Kommunikation nach außen und damit auch Probleme in der Öffentlichkeit

erzeugen.

Patrick Vollmer

Also was ich von dir höre, ist einerseits die Langfristigkeit, die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit, ein Ziel, eine Vision, eine Strategie zu verfolgen, die Persistenz, das auch mit Nachdruck zu tun, andererseits auch die Agilität, kurzfristig zu reagieren auf Entscheidungen. Ist das allerdings nicht eine generelle Frage des Mindsets von jeder Führungskraft, auch in kapitalmarktorientierten Unternehmen? Unterscheiden sich da Familienunternehmen und kapitalmarktorientierte Unternehmen wesentlich voneinander?

Eberhard Veit

Also da gibt es natürlich immer Vor- und Nachteile. Darf ich vielleicht doch auch einen Punkt noch erwähnen: Die Führung eines Familienunternehmens hat natürlich auch noch eine wesentliche Aufgabe, die sich mit den Gesellschafterstrukturen beschäftigt. Ich darf es an meiner Person selbst fest machen, lange Jahre über 30 Jahre ein Familienunternehmen gelenkt zu haben oder im Vorstand zu sitzen. Wir müssen uns natürlich auch mindestens mit 30 Prozent unserer Zeit mit den Gesellschaftern, deren Interessen, deren Meinungen, aber auch, ich sage es mal, der Katalysierung ihrer Gedanken beschäftigen. Klartext heißt das, die Behandlung der Familien bedingt, dass der CEO und der Vorstand die Familien- und die Gesellschafterstrukturen managt, einbindet und im guten Einklang ist. Also wer einmal Stress mit den Gesellschaftern hat, sollte möglicherweise den ein oder anderen Headhunter schon fragen, ob

er möglicherweise, wenn er glaubt, an der gleichen Stelle weiterbohren zu müssen, eine neue Aufgabe suchen sollte.

Patrick Vollmer

Und welche Rolle spielt der Beirat oder Aufsichtsrat in den Punkten?

Eberhard Veit

Diese Rolle ändert sich im Moment gerade klassisch. Also der ganz wesentliche Punkt ist, dass die Beiräte und Aufsichtsräte in ihrer Verantwortung viel mehr die Rolle des Unternehmens und des Kunden einnehmen müssen. Da kommt oftmals nämlich so die starke Verpflichtung eines Aufsichtsrats, eines Beirats, Verwaltungsrats, den Shareholder in Führungszeichen als verlängerte Werkbank zu dienen. Die Zeit ist vorbei und muss vorbei sein. Nicht alles, was in den Köpfen und Gedanken von Familienunternehmern vorhanden ist, sollte zumindest mal im Sinne des Unternehmens, des Kunden gechallenged werden. Und der Aufsichtsrat und der Beirat spielen hier die Rolle natürlich nicht in einer plumpen Art, aber in der Form, wie es der Markt benötigt, kritisch damit umzugehen und sich aber auch dann im Sinne des Unternehmens, des Kunden und des ganzen Wohls des Unternehmens durchzusetzen, auch vielleicht das eine oder andere Mal gemeinsam Schulter an Schulter den Überlegungen von Familienunternehmern zu widersprechen. Und es ist auch willkommen übrigens, Patrick. Es ist auch willkommen bei guten Familienunternehmen, Widerspruch oder sich gegen Dinge aufzustellen, wenn es dem Unternehmen nicht gut tut. Denn ich sagte immer in meinen Unternehmen, den Lohn zahlen nicht die Gesellschafter an die Mitarbeiter, sondern der Kunde.

Patrick Vollmer

Also eine gewisse Form von unbequem zu sein, scheint auch erwünscht zu sein. Lass und doch noch einmal die aktuellen ökonomischen, makroökonomischen Herausforderungen anschauen - Krieg in Europa, wir haben die Nachwirkung von Covid mit Inflation - und darüber sprechen, wie denn deutsche Familienunternehmen mit diesen Herausforderungen umgehen. Und dann vielleicht arbeiten wir da miteinander heraus, was kann ich denn da für ein kapitalmarktorientiertes Unternehmen ableiten davon?

Eberhard Veit

Also zunächst einmal denkt natürlich ein Familienunternehmen an die sogenannte Enkelfähigkeit seines Unternehmens langfristig und denkt damit auch global in der geopolitischen Antwort auf Herausforderungen, die du gerade genannt hast, eher - sage ich einmal - wiederum langfristig. Auch manchmal ist es sehr wichtig, eine Kriegskasse bei der Familie zu haben, die dann angegangen wird, um diese Themen, diese Krisen besser zu bewerkstelligen. Und vor allen Dingen aber ist es auch noch mal ganz wichtig, Geschwindigkeit, Speed in Entscheidungen bei Familienunternehmen gerade jetzt bei der schnelllebigen und veränderlichen Welt anzugehen, um da voranzukommen. Umgekehrt sind Familienunternehmen oftmals ziemlich stark eher zentral organisiert, Machtzentralen, weil dort, wo man um das Unternehmen herum direkt agieren kann, war zumindest bis vor zwei Jahren die eigentliche Stärke, aus einer gewissen Machtzentrale heraus Dinge schnell in der Welt zu entscheiden. Das wird sich ändern müs-

sen, um eben auch in der neuen geopolitischen Lage, aber auch bei der schnellen Eintrittszeit von Krisen und Veränderungen voranzukommen. Nehmen wir auch das Beispiel Digitalisierung. Das Thema Digitalisierung wurde und ist eigentlich das Innovations-Triebpferd, was oftmals in Familienunternehmen, die sehr stark aus der Tradition von der Hardware kommen, vor allem in Europa, oftmals sehr sträflich behandelt wird und nicht in dem Fokus mit dem hohen Aufwand gesehen wird. Man muss einfach wissen, die DNA von vielen Familienunternehmen ist und war: Man entwickelt was für den Kunden, man stellt es fertig und geht dann in den Markt. Aber dass dann Geschäftsmodelle mit Pay-per-use oder über digitale Services das ganze Geschäftsmodell eigentlich erst zum Fliegen und wirtschaftlich machen, das sind nicht immer die Dinge gewesen, die aus der Tradition kommen und da müssen neue Denken kommen. Und das ist bei Familienunternehmen auch eine Herausforderung in diese Gedanken und Denkmodelle sich einzubringen. Auf der Hannover Messe, die er jetzt vor wenigen Tagen zu Ende ging, sah man schon ganz deutlich, dass hier vieles sich verändert, zumindest einmal, was man sehen konnte. Wir sehen allerdings, dass die Netzwerke, die dazu notwendig sind, noch deutlich verbessert werden sollten, denn schlussendlich einzelne Unternehmen, die auch im Wettbewerb stehen, müssen viel mehr interagieren und sogenannte Plattformen gründen.

Patrick Vollmer

Und wir wissen ja, dass die Digitalisierung immer einhergehen muss mit einer kulturellen Transformation und Veränderung. Wenn ich jetzt ein Unternehmen mit einer

sehr stark patriarchalischen Führungsstruktur habe, wie schafft die das, diese Transformation hinzubekommen? Wie schafft es Diversität auch aufzubauen im Unternehmen, das nicht über das Gendern hinausgeht, auch das Thema andersartiges Denken beinhaltet und auch Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen beinhaltet? Wie sehen Familienunternehmen da aus, wenn sie insbesondere die Unternehmen führen, andererseits aber auch kontrollieren und dann Eigentümer sind?

Eberhard Veit

Ich glaube, da kommt ganz viel das Wort, was oft gestresst wird, „Vertrauen“ dazu. Man muss einfach diesen Veränderungen trauen, zutrauen, vertrauen. Wenn solche Unternehmen nicht in diesem Sinne den agilen Sprint angehen und ich habe ja für jedes dieser Buchstaben so ein Synonym, was das heißt voranzukommen. Nur mal das Wort „Sprint“ hier für die Familienunternehmen nochmals, das „S“ steht bei mir immer für „Speed“ und „Spirit“, das „P“ für die „Partizipation“, dass jeder im Unternehmen dabei sein muss. Der Buchstabe „R“ steht für „Rely“, Vertrauen in das, was gemacht wird, und zwar dem zu folgen und voranzugehen. „I“ für „Inspire“. Ich glaube, jeder auf seiner Ebene muss in europäischen, deutschen Unternehmen inspirieren. „N“ - und das ist für mich ein ganz wesentlicher Buchstabe - „Need“, Notwendigkeit. Wir alle sind in der Vergangenheit sehr, sehr erfolgreich gewesen. Die Notwendigkeit zur Veränderung ist oft bei Familienunternehmen aus der Tradition kommend nicht ganz so ausgeprägt. Und dann komme ich noch bei „Sprint“ auf den

Buchstaben „T“. Da geht es um Tradition und eben auch das Thema, wie kann ich aus dem, wo ich herkomme, wo ich meine Stärke habe, mit Neuem das zu paaren. Und dieser Sprint ist meiner Ansicht nach auch ein sichtbares Thema Herausforderung für Familienunternehmen, gleichwohl aber auch für sogenannte börsennotierte Unternehmen.

Patrick Vollmer

Lass uns über das Thema China sprechen und du warst ja live mit dabei bei „Made in China 2025“ als die Bundesregierung sich überlegt, wie mit dem Thema China umzugehen ist. Sehr viele Unternehmen, gerade deutsche Unternehmen, gerade exportorientierte Unternehmen, globale Weltmarktführer, beschäftigen sich sehr stark mit der Frage, wie sie sich organisatorisch und geschäftsseitig weiter aufstellen sollen, um für die Weltwirtschaft, aber auch insbesondere für China in Zukunft richtig aufgestellt zu sein. Was siehst du da insbesondere bei Familienunternehmen für Strategien und für Vorgehensweisen?

Eberhard Veit

Also zum einen vielleicht noch mal auf dieses China 2025, als ich da aktiv in China in diesen Kreis berufen wurde, der da die Grundlagen dafür schaffte, für diese China 2025 Überlegungen war, dass man schon immer sagte als Chinese, die Europäer und vor allen Dingen auch die Deutschen haben eine Innovationskraft. Sie verstehen nur nicht, dass wir alles erfinden, alles wissen, aber nicht umsetzen in Monetarisierung. Also die verstehen das nicht. Da werden die schönsten und besten Patente und die Grundlagen erforscht. Aber wir setzen es nicht um. Das

ist einmal Punkt eins. Ich glaube, wir müssen wesentlich besser werden in dem, was wir nicht nur erfinden, sondern auch, indem wir es umsetzen und daraus neue Geschäfte machen. Das zweite war, was bei China 2025 auch immer eine sehr dominante Rolle hat, wir haben das Kunden- und das Applikations-Wissen, denn mit Software und mit der grünen Wiese ist oftmals das, was notwendigerweise entwickelt und umgesetzt werden muss im Kopf in der in der Applikation noch nicht verbaut. Das muss auch da sein. Und die dritte große Sache ist, man muss sich - und Patrick, wir beide hatten uns ja schon mal Gedanken gemacht über die Strategien des künftigen China-Geschäfts zu einem Modell, wo wir am besten, sprich Familienunternehmen, am besten passen. Das Eine ist, was man sicher nicht macht, Szenario eins vollständiger Rückzug aus China. Zu sagen, China ist uns zu gefährlich, Abfluss von Wissen und frisst uns Ressourcen. Die zweite Strategie, die ich glaube, die sehr wichtig ist, die Diversifizierung der Lieferketten, sprich resiliente Lieferketten aufzubauen und eben Triaden und nicht mehr, sage ich mal den Skaleneffekte auf globaler Basis nur zu sehen. Und das Dritte ist, ich nenne es immer so Schalenmodell, dass das Innere eines Unternehmens die eigentliche Technologie die Triebfeder ist - und das passt am besten auch für Familienunternehmen, ich glaube aber auch zunehmend mehr für börsennotierte - und dass, je weiter wir nach außen kommen, näher am Kunden und die Know-hows regional einsetzen. Und last but not least ist natürlich weiter zu machen. Das könnte ja das vierte Modell sein. Machen man-

che Unternehmen, gibt auch viele. Also ich persönlich empfehle immer wieder das Schalenmodell und das sauber darzulegen und damit mit China so lange wie möglich erfolgreich voranzukommen und den Nukleus der Innovationen, was in Familienunternehmen eben stark zentral getrieben ist, in den jeweiligen Regionen zu interpretieren und die Wertschöpfungstiefe in diesen Schalen zum Kunden zu tragen.

Patrick Vollmer

Was sicherlich nicht ganz einfach ist, Parallelstrukturen aufzubauen, wenn ich ein sehr zentralistisches, patriarchalisches Führungsmodell habe, diese parallelen Strukturen zu unterhalten.

Eberhard Veit

Du darfst das nicht sagen, ich darf es sagen, aber es gibt welche, die sind halt Experten, die können da helfen, wie beispielsweise Accenture.

Patrick Vollmer

Lass uns noch mal über das Thema Standort Deutschland sprechen. Der vielgelobte deutsche Mittelstand als starke Stütze von der deutschen Wirtschaft - wenn ich an die ZEW-Studie von 2023 denke, in dem der deutsche Standort auf Platz 18 abgerutscht ist im internationalen Vergleich mit 21 anderen Industrienationen, wie reagieren mittelständische familiengeführte Unternehmen darauf? Gibt es da eine interne Motivation zu sagen, ich bin ein deutsches Unternehmen, ein Unternehmen mit deutschem Ursprung, ich bleibe hier am Standort und ich fühle mich hierzu auch berufen, meinen Beitrag weiter zu leisten? Oder sehen wir auch hier einen Exodus und vielleicht gegebenenfalls

auch eine Strategie, sich auf breitere Füße aufzustellen? Was beobachtest du da in deiner Praxis?

Eberhard Veit

Also ein Temperaturmesser in dieser Frage war natürlich Hannover Messe. Das sind die ganzen Organisationen, wo Familienunternehmen sich immer wieder treffen. Da gibt es ja auch eine Vielzahl von Organisationen, die die Meinungen zum Austausch und auch die politischen Auswirkungen auf die Regierungen zum Ausdruck bringen. Ich glaube, auch so eine Messe hat wiederum gezeigt, dass wir hier in Deutschland schon noch ein gewisses hohes Vertrauen haben, dass die Familienunternehmen an Zukunft glauben, dass es hier machbar ist. Aber die Investitionspolitik und ich möchte es da auch deutlich in den Planungen sagen, geht immer mehr, dass man sich auch vor allen Dingen dort, wo unsere Nachteile sind, im Ausland mehr investiert, als man das im Inland machen wird. Die andere Sache ist der Druck auf die Politik im Hinblick auf Infrastruktur, auf Bildung, auf Themen, die notwendigerweise da sein müssen, um Deutschland noch wettbewerbsfähig und auch als Standort für die Zukunft [zu halten]. Weil schlussendlich die Wirtschaft bezahlt im Prinzip das, was wir uns alles hier in Deutschland leisten können, bis hin zu Sozialsysteme, die kann nur dann funktionieren, wenn die Industrie funktioniert. Und da muss aus meiner Sicht - und das machen auch die Familienunternehmen wesentlich stärker - Druck auf die Politik, um die Grundvoraussetzungen, nicht die Regulatorik, die Grundvoraussetzungen zu schaffen. Und da ist

das Lobbying von Familienunternehmen wesentlich stärker. Und ich möchte es vielleicht umgekehrt sagen: Börsennotierte Unternehmen wagen manchmal in der Kommunikation nicht ganz so stark, was notwendigerweise wäre und ist, so klar zu formulieren wie das Familienunternehmen machen und sind da auch lauter.

Patrick Vollmer

Zumindest nicht in der Öffentlichkeit, in der Gesellschaft.

Eberhard Veit

In der Seilbahn von Skifahrern.

Patrick Vollmer

Oder in der Seilbahn von Skifahren oder hinter verschlossenen Türen gibt es sicherlich auch klare Statements, die in die Richtung gehen und mit dem Standort kann sicherlich derzeit keiner zufrieden sein, das zeigen ja auch die Studien. Ja, lieber Eberhard, wir haben viele Punkte umrundet, die sich für Familienunternehmen als Herausforderung gestalten. Wir haben über das Thema Führung gesprochen, Führungskultur, Führungsstruktur, die Notwendigkeit, sich stärker zu dezentralisieren. Wir haben über das Thema effektive Governance gesprochen, dass es nicht nur den Aufsichtsrat gibt, es gibt die Fachbeiräte, Verwaltungsräte, unterschiedliche Expertengremien, von denen Wissen hereingetragen wird. Und wir haben über das Thema Strategie gesprochen, die differenzierend sein muss, die von der Langfristigkeit gewährt sein muss und über das Thema Mitarbeiter und Kultur. Vielleicht noch mal als Fazit: Wo siehst du denn da die wirklichen Unterschiede zu kapitalmarktorientierten Unternehmen? Denn viele dieser Punkte, die höre ich in

ähnlicher Form auch von Großunternehmen.

Eberhard Veit

Also ich würde es gerne in meinem Heimatdialekt sagen und ich hoffe, die Hörer verstehen das. Ich sage da immer wieder, die Familienunternehmen, die machen es mit den Worten: Net schwätze, schaffe. Das heißt, die Kommunikation ist zwar wichtig, aber der Unternehmenserfolg bemisst sich an dem, was man erreicht hat und nicht über das, was man nur darüber redet. Und ich glaube, die Umsetzung stärker in Familienunternehmen zu handeln, zu agieren, nicht zu schwätzen, sondern umzusetzen, zu schaffen, ist schon stark ausgeprägt. Und insofern glaube ich, sollten wir - und ich habe es vorher auch gesagt - in der Monetarisierung nicht nur entwickeln, sondern wir sollen in der Umsetzung deutlich besser werden. Denn alle jammern zu Recht, aber jammern nützt ja schlussendlich an unserem Standort nicht so arg viel. Würde ich dringend und zwingend notwendig halten. Und last but not least auch ein zweiter Spruch, den sich einprägen dürfen die Hörer, heißt für mich immer: Wir müssen um das besser sein, was wir hier am Standort teurer sind. Und das bemisst sich natürlich an dem, was wir an Innovationskraft haben. Das bemisst sich aber auch an dem, was wir an Aus- und Weiterbildung ausgeben. Und Deutschland hat keine Rohstoffe und wenn wir diesen Rohstoff Bildung, Ausbildung, Weiterbildung sowohl als Unternehmen als auch als Staat nicht fördern, versiegt auch dieses und das ist eigentlich die Triebkraft unseres bisherigen in der Vergangenheit Erfolges

gewesen.

Patrick Vollmer

Lieber Erhard, ganz herzlichen Dank, dass du hier warst. Vielen Dank für das Fazit und diese doch positiven, optimistischen Worte. Ganz herzlichen Dank dafür.

Eberhard Veit

Vielen Dank, Patrick und alles Gute.