



Foto: Warren Goldswain/Shutterstock

Beständig und fest verwurzelt: Die Familienunternehmen tragen einen erheblichen Teil zur Stärke der deutschen und der regionalen Wirtschaft bei.

Säule der Wirtschaft

In Heilbronn-Franken gibt es eine hohe Dichte an erfolgreichen Familienunternehmen. Sie sind in der Regel wirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreich und meist tief mit ihrer Heimat verwurzelt.

Keept it in the family“ – diese englische Redewendung trifft vor allem den Kern von Familienunternehmen. Mehr als 90 Prozent der deutschen Firmen zählen zu dieser Gruppe. Definiert sind sie im engeren Sinne durch die Einheit von Besitz und Leitung des Unternehmens (siehe S. 30) – deshalb denken Familienunterneh-

men auch langfristig – in Generationen. „Da Familienunternehmen nicht von der Erwartung getrieben sind, Gewinne auszuschütten, reinvestieren sie in höherem Maß. Das macht sie stabil – auch in Krisenzeiten“, weiß Prof. Wolf Michael Nietzer von der Wirtschaftskanzlei Nietzer & Häusler, Heilbronn.

„Immerhin 105 der 500 umsatzstärksten Familienunternehmen kommen aus Baden-Württemberg, nur im deutlich bevölkerungsreichsten Land Nordrhein-Westfalen gibt es mehr“, bestätigt Alfons Schneider, Vorstandsmitglied der Stiftung Familienunternehmen. Die Gemeinschaftsstudie „Top 500 Familienunternehmen“, die vom Mannheimer Unternehmenspanel (MUP) in Kooperation mit dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) und dem Mannheimer Institut für Mittelstandsforschung (IfM) herausgegeben wird, belegt auch die große volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen aus Heilbronn-Franken. So stehen auch die Künzelsauer Firmen Adolf Würth GmbH & Co. KG, die Berner GmbH oder die Ziehl-Abegg Aktiengesellschaft auf der Liste. Auch vertreten sind die Bürkert Verwaltungs-Gesellschaft mbH aus Ingelfingen, die ebm-Papst-Gruppe aus Mulfingen sowie die Optima-Maschinenfabrik Dr. Bühler GmbH & Co. aus Schwäbisch Hall. Aus dem Stadt- und Landkreis Heilbronn sind die Getrag Getriebe- und Zahnradfabrik Hermann Hagenmeyer GmbH & Co. KG aus Untergruppenbach, die Löffle AG aus Heilbronn und die Schwarz-Gruppe aus Neckarsulm gelistet.

Gesunde Strukturen Gut geführte Familienunternehmen zeichnen sich in der Regel auch durch eine gesunde Finanzstruktur aus. Sie sind keinen Aktionären verpflichtet und reinvestieren das erwirtschaftete Geld häufig wieder im Betrieb. So verfügt der stark vertretene Mittelstand in der Region in der Regel über ein hohes Eigenkapital. „Ein Familienunternehmen hat gegenüber den börsennotierten Aktiengesellschaften außerdem den Vorteil, dass es nicht

dauernd öffentlich präsent sein muss“, meint Prof. Wolf Michael Nietzer. Ein Familienunternehmen könne auch mal ein schlechtes halbes Jahr wegstecken, ohne dass der Markt darauf reagiere, so der Wirtschaftsexperte. Daher denken sie meist langfristig und nicht in Quartalen – ein unschätzbare Vorteil gegenüber der börsennotierten AG.

Auch eine hohe Eigenkapitalquote kann in Zeiten der Finanzkrise nie schaden. Familienunternehmen bewahren sich dadurch eine gewisse Unabhängigkeit vom Finanzmarkt. Wie die Eurokrise zeigt, ist es für Familienunternehmen ein Vorteil, wenn sie sich globaler aufstellen und nach verschiedenen Absatzmärkten umsehen. „Am internationalen Markt kann ein Verlust viel besser aufgefangen werden“, bestätigt Prof. Wolf Michael Nietzer. Dennoch ist auch für stabile Familienunternehmen in Deutschland längst nicht alles Gold, was glänzt. Nach ei-

„Am internationalen Markt kann ein Verlust viel besser aufgefangen werden.“
Wolf Michael Nietzer

ner ZEW-Standortanalyse ist das Land zehn anderen OECD-Staaten wie der Schweiz, Dänemark, Großbritannien oder den Niederlanden klar unterlegen und kann sich mit Platz elf gerade noch im Mittelfeld platzieren. Besonders bei Steuerlast und der Regulierung fährt Deutschland schlechte Werte ein. Sieger der Studie ist die Schweiz vor Finnland und Dänemark.

Zusätzliche Belastungen Das könnte noch schlimmer kommen, denn Alfons Schneider sieht zusätzliche Belastungen auf Familienbetriebe durch eine eventuelle Vermögensabgabe zukommen. „Die Pläne der Grünen sehen eine Steuerbelastung von bis zu 80 Prozent für die Erträge von Mittelständlern vor. Das schmälert den Spielraum für die Bildung von Eigenkapital, für Investitionen und Forschung“, moniert Schneider.

Ohne Familienunternehmen wären aber auch die Gemeindekasse, das kulturelle Leben und die Inf-

pro fragt nach Familienunternehmen

Hermann Simon (66) ist einer der renommiertesten Unternehmensberater und Wirtschaftsprofessoren. Er schrieb 30 Bücher, die in 25 Sprachen übersetzt wurden.

Foto: Simon, Kucher & Partners



pro: Herr Simon, Sie waren der Erste, der den Begriff „Hidden Champions“ geprägt hat. Was zeichnet Familienunternehmen mit Hauptsitz in Baden-Württemberg aus?

Simon: Kultur und Wertesystem sind in Baden-Württemberg für Hidden Champions sehr förderlich. Fleiß, Bodenständigkeit, Sparsamkeit verbunden mit hoher technischer Kompetenz – das ist der Boden, auf dem Hidden Champions gedeihen.

pro: Familienunternehmen stehen für Werte wie Nachhaltigkeit und Kontinuität – worauf müssen sie in Zeiten der Globalisierung achten, um für die Zukunft gerüstet zu sein?

Simon: Das größte Problem von Familienunternehmen ist natürlich die Nachfolgeregelung. Wenn man als Hidden Champion überall in der Welt aktiv ist, entsteht eine ziemlich hohe Managementkomplexität. Es ist nicht ausgemacht, dass jemand aus der Familie solche herausfordernden Aufgaben bewältigen kann oder will. Deshalb rate ich zu einer größeren Offenheit gegenüber familienfremdem Management. Tatsächlich nimmt der Anteil an Familienunternehmen zu, die erfolgreich von nicht familienangehörigen Managern geführt werden.

pro: Warum ist das gesellschaftliche Engagement bei Familienunternehmen besonders stark ausgeprägt?

Simon: Die tiefere Ursache sehe ich in der örtlichen Bindung. Oft sind die Hidden Champions der größte

Arbeitgeber im Ort. Das Schicksal der Arbeitnehmer und der Gemeinde hängt an ihrem Unternehmen. Das erzeugt eine Verantwortung, die über das rein betriebswirtschaftliche hinausgeht. Oft interessieren sich erfolgreiche Unternehmer für Kunst, Soziales oder Wissenschaft. Sie nutzen dann ihre Mittel, diese Anliegen zu fördern.

pro: Auf dem globalen Markt geht es sowohl im Wettbewerb als auch beim „War of Talents“ immer härter zu. Welchen Trumpf können Familienunternehmen ausspielen?

Simon: Man kommt schneller in Verantwortung und erhält einen besseren Gesamtüberblick als in Großunternehmen mit sehr kleinteiliger Arbeitsteilung. Da Hidden Champions international aufgestellt sind, ergeben sich gute Chancen, Auslandserfahrung zu gewinnen. Ein Nachteil ist es, wenn die oberste Führungsebene nur für Familienangehörige reserviert ist. Ich kenne nicht wenige Top-Manager, die aus diesem Grunde bei bestimmten Unternehmen nicht eingestiegen sind.

pro: Der „Padre“, der scheinbar keinen Widerspruch duldet. Ist das ein Problem bei Familienunternehmen?

Simon: Das kommt auf die Inhalte und die Intelligenz des Padre an. Bei Grundprioritäten und -prinzipien ist eine klare Entscheidung von oben vorteilhaft. Dann weiß jeder, wohin die Reise geht. Wenn der Patron aber alles besser weiß, dann wird er gute Leute verlieren. Ich beobachte, dass die Führung bei den Hidden Champions „autoritär“ in den Grundwerten, aber flexibel und weniger geregelt in den Details der Ausführung ist. Genau so soll es sein: klare Prinzipien und Prioritäten, aber relativ große Freiheiten für die Mitarbeiter in der Ausführung. (as)

rastruktur vor Ort meist ärmer. Denn neben dem Angebot an Arbeitsplätzen zeichnen sich Familienunternehmen oft durch eine tiefe Verwurzelung mit einer Region aus. „Viele von ihnen unterstützen Vereine und Initiativen vor Ort. Nachhaltigkeit und Langfristigkeit ist ihnen ein großes Anliegen, das sie häufig auch in der Gründung von Stiftungen umsetzen“, weiß Alfons Schneider. Stiftungen sind auch eine gute Möglichkeit, um einen Wertekanon zu erzeugen. Zu den bekanntesten Stiftungen von Familienunternehmen aus Heilbronn-Franken zählen die Kunststiftung Würth, die Bälz-Stiftung, die Albert-Berner-Stiftung sowie die Kunststiftung Lauda-Fabrigalerie.

Eine sorgfältig vorbereitete Nachfolgeregelung ist ein wichtiger Schritt, um als Familienunternehmen nachhaltig erfolgreich zu sein. Mit der Suche nach einem Nachfolger sollte Jahre vor dem Ausscheiden des geschäftsführenden Gesellschafters begonnen werden. Manchmal kann es auch sinnvoll sein, jemanden von außen zu suchen, der frische Ideen mitbringt. „Generell sind die Auswahlprozesse bei der Nachfolgeregelung sehr sensibel“, erläutert Wolf Michael Nietzer. *Andreas Scholz*



Familienunternehmen

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) bezeichnet Familienunternehmen als Unternehmen, die Eigentums- und Leistungsrechte in der Person des Unternehmers beziehungsweise dessen Familie vereint. Ein oder zwei natürliche Personen oder deren Familienangehörige sollten zumindest 50 Prozent Anteile am Unternehmen halten und zugleich in der Geschäftsführung mitwirken. Unternehmensgröße und formale Aspekte wie die Rechtsform spielen dabei keine Rolle. Häufig zählen Familienbetrieben zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), doch es gibt auch einige namhafte Großbetriebe. *(red)*



Foto: Wirthwein

Mit viel persönlichem Engagement auf Erfolgskurs: Vorstandsvorsitzender Udo Wirthwein und die Vorstände Frank Wirthwein, Marcus Wirthwein und Rainer Zepke (v.l.).

Die Mischung macht's

Als „Gemischtwarenladen“ wurde die Wirthwein AG aus Creglingen schon mal bezeichnet. Für Unternehmer Udo Wirthwein ein Kompliment, schließlich basiert der Erfolg auch auf der cleveren Diversifizierungsstrategie.

Seit drei Jahren könnte sich Udo Wirthwein eigentlich entspannt zurücklehnen. Im Juli 2010 berief der 69-jährige Vorstandsvorsitzende der Wirthwein AG seine beiden Söhne Frank und Marcus Wirthwein sowie Rainer Zepke in den Unternehmensvorstand. Doch in Rente ist er „nur auf dem Papier“, erzählt Frank Wirthwein. „Seit ich sechs Jahre alt war, arbeite ich im Betrieb. Da kann man nicht einfach so aufhören“, erklärt Udo Wirthwein. Im Jahr 1949 gründete sein Vater Walter Wirthwein das Unternehmen, das damals Holzpflocke herstellte, die als Befestigung im Eisenbahnoberbau dienten. In den 1960er-Jahren steigt das Unternehmen in die Produktion mit dem zukunftssträchtigen Rohstoff Kunststoff ein. 1978 übernahm Udo Wirthwein die Geschäftsführung. Unter seiner Leitung wächst das Unternehmen zur internationalen Firmengruppe. Heute besteht die Wirthwein-Gruppe aus insgesamt 19 Unternehmen, davon allein zehn in Deutschland. International ist Wirthwein in Polen, den USA, Spanien

und China mit Produktionsstandorten vertreten.

Breite Palette Zum ursprünglichen Hauptgeschäftsfeld Bahn gesellen sich ab den 1990er-Jahren noch die Bereiche Hausgeräte, Innenausbau, Automotive, Energie und Medizintechnik. Oft erschloss sich Wirthwein die neuen Märkte über die Akquisition von bestehenden Unternehmen. Dabei waren es teils Kunden oder die Inhaber selbst, die eine Übernahme anregten. Die Gründe versteht Udo Wirthwein nur allzu gut: „Für die Belegschaft bedeutet ein Familienunternehmen eine größere Sicherheit als anonyme Eigentümer.“ „Wir stehen persönlich mit unserem Namen für die Firma und hinter ihr“, ergänzt Marcus Wirthwein.

Das gilt auch für Rainer Zepke, der inzwischen auch schon seit elf Jahren bei Wirthwein arbeitet. „In einem Familienunternehmen erfüllt man eigentlich einen Auftrag. Woanders ist man nur Angestellter“, erklärt er. Bei so viel Engagement wird Udo Wirthwein, vielleicht doch bald etwas mehr Ruhe im Unruhestand wagen können. „Ich denke schon, dass ich dann mit 70 Jahren etwas mehr Freizeit haben darf“, sagt der Seniorchef lächelnd. *Ramona Fritz*

@ www.wirthwein.de