

Wie Familienunternehmen Erfolg haben

Christoph Werner und Frank Straub geben Einblicke in ihre international agierenden Unternehmen

Von unserem Redaktionsmitglied
Dirk Neubauer

Karlsruhe. Ein guter Unternehmer muss ein Menschen-Freund sein, Wertschätzung demonstrieren und seine Mitarbeiter immer wieder Fragen stellen lassen – also ihnen nicht Anweisungen geben. Das ist ein Fazit eines Diskussionsabends des Wirtschaftsrats Deutschland in Karlsruhe. Dessen hiesigem Macher Johannes-Georg Voll ist es gelungen, zwei erfolgreiche Familienunternehmen für die Veranstaltung zu gewinnen, die sich sonst in der Öffentlichkeit rar machen: Christoph Werner, Geschäftsführer von dm drogerie-markt, mit 61 700 Mitarbeitern und 10,7 Milliarden Euro Umsatz. Zudem Frank Straub aus der Oberdinger Blanc-&-Fischer-Dynastie (Blanco, E.G.O.) mit 8 300 Mitarbeitern, die 1,3 Milliarden Euro Erlösen. Das Thema: Familienbetriebe.

In der deutschen Drogeriebranche sind nur Familienbetriebe übrig geblieben, stellt Werner fest. Im Lebensmittelhandel seien auch Genossenschaftliche wie Rewe und Edeka erfolgreich; Publikums-gesellschaften wie Galeria Kaufhof/Kaufhof und Metro hätten es hingegen schwer. Wenn die Eigentümer eine langfristige, emotionale und existenzielle Verbundenheit mit ihrem Familienunternehmen haben, sei dies eine Erfolgs-komponente. Entscheidend sei auch Qualifikation im Management, es reiche nicht, dass man ein Familienmitglied ist. Die Belegschaft müsse Grund

Straub. Sein Argument am Beispiel der Blanc-&-Fischer-Gruppe: Von ihr hängen direkt und indirekt 35 000 Menschen ab, wenn man Familienangehöriger der Mitarbeiter und kleinere Lieferanten mitzähle. „Das ist eine Riesenverantwortung.“

Straub ist längst raus aus dem operativen Geschäft. Dennoch sei es für ein Familienunternehmen enorm wichtig, dass die Gesellschafter Präsenz bei den Mitarbeitern zeigen. „Kreuzt auf!“, appelliert Straub. Das habe etwas mit Wertschätzung zu tun. Er gratuliere beispielsweise „allen Schlüsselpersonen“ im Unternehmen persönlich zum Geburtstag. Er verfasse für sie einen individuellen langen Text. „Da mache ich mir Gedanken.“ Das spürten die Mitarbeiter.

Auch gebe es die „Blanco Silver Fellows“, ein Treffen ehemaliger Führungskräfte. „Die merken, Du bist nicht vergessen, wenn Du nicht mehr täglich im Unternehmen bist.“ Ein Familienunternehmen biete auch eine echte Chance, eine Maxime zu leben, die aus seiner Sicht wichtig ist: „Das Unternehmen ist für die Menschen da, die Menschen nicht für das Unternehmen.“

Obwohl reich an Tradition, sind Konzerne wie Blanc & Fischer und dm modern und somit auch erfolgreich geblieben – um dieses Spannungsfeld ging es an dem Abend im „Vollack-Forum“. Wie stellt Moderator Günter Knappe fest: „Familienunternehmen ist per se kein Beleg für Qualität.“



ENGE VERBUNDENHEIT zu ihren Unternehmen: Frank Straub (links) von der Blanc-&-Fischer-Holding (E.G.O., Blanco) und dm-Geschäftsführer Christoph Werner. Foto: jodo

haben, sich zu freuen, wenn einer aus der Gründerfamilie in der Geschäftsführung will „und nicht sagen: ‚Jetzt kommt der Junior‘.“

Werner, der einst Düsenjägerpilot werden wollte, sieht es als Vorteil an, nie von seinem Vater, dm-Gründer Götz W. Werner, gedrängt worden zu sein. „Un-

ternemens-nachfolge kann auch eine Last sein“, warnt der 46-Jährige. Er sieht es in seiner beruflichen Biografie als großen Vorteil an, zuvor bei anderen internationalen Konzernen gearbeitet zu haben.

„Ein Unternehmen hat den Anspruch auf allerbeste Führung“, unterstreicht