

Martin Kraus

Nachfolgeregelung im mittelständischen Familienunternehmen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832454203

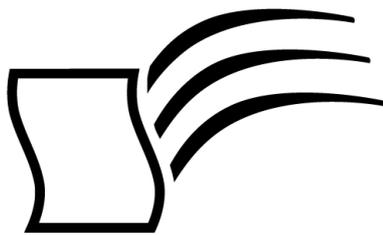
Martin Kraus

Nachfolgeregelung im mittelständischen Familienunternehmen

Martin Kraus

Nachfolgeregelung im mittelständischen Familienunternehmen

Diplomarbeit
an der Fachhochschule Flensburg
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Mai 1999 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 5420

Kraus, Martin: Nachfolgeregelung im mittelständischen Familienunternehmen / Martin Kraus - Hamburg: Diplomica GmbH, 2002

Zugl.: Flensburg, Fachhochschule, Diplomarbeit, 1999

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002
Printed in Germany

<i>Prolog</i>	5
1. Was heißt Strategie heute?	10
1.1 Hidden Champions	10
1.2 Value-to-Customer	21
2. Eignerstrategie	25
2.1 Warum eine Eignerstrategie ?	25
2.2 Vorteile der Eignerstrategie	28
2.3 Entwicklungsgrundsätze einer Eignerstrategie	30
2.4 Inhalte einer Eignerstrategie	31
2.4.1 Leitidee	31
2.4.2 Nutzenpotentiale und Wertschöpfungskonzept	31
2.4.3 Ergebnisorientierung	32
2.4.4 Führungsmäßige Einflußnahme	33
2.4.5 Führungsziele und Führungsleistung	34
2.4.6 Finanzierung	35
2.4.7 Risikopolitik	35
2.4.8 Steuerpolitik	36
2.4.9 Strategische Erfolgspositionen (SEP)	37
2.5 Die Entwicklung einer Eignerstrategie in der Praxis	38
3. Konflikte	40
3.1 Konfliktursachen	40
3.2 Strategien zur Konfliktbewältigung	47
3.2.1 Komplexität lösen	47
3.2.2 Komplexität beherrschen	52
3.3 Der Beirat	59
4. Management des Nachfolgeprozesses	62
4.1 Nachfolgefallen	62
4.2 Die Sicht des Seniors	65
4.3 Die Sicht des Juniors	67
4.4 Integriertes Nachfolgekonzept	69
4.4.1 Überlegungen zur Nachfolge im Familienunternehmen	70
4.4.2 Inhalte eines Nachfolgekonzeptes	75
5. Recht und Steuern im Familienunternehmen	76
5.1 Rechtliche Optimierung der Unternehmensnachfolge	76
5.1.1 Ziele der rechtlichen Optimierung	76
5.1.2 Grundlagen für Nachfolgeregelungen	77
5.1.2.1 Vorweggenommene Erbfolgeregelungen	78
5.1.2.2 Nachfolgeregelungen von Todes wegen	84
5.1.2.3 Ehevertrag	87
5.1.2.4 Gesellschaftsvertragliche Regelungen	88
5.1.3 Hinweise zur Gestaltung von Unternehmererfolgen	91
5.1.3.1 Letzwillige Verfügung als Teil des Nachfolgekonzeptes	91
5.1.3.2 Übergehen des Ehegatten	92
5.1.3.3 Überspringen einer Generation	92

5.1.3.4	Erbvertrag versus Testament	93
5.1.3.5	Anordnung der Testamentsvollstreckung	94
5.1.3.6	Vorausvermächtnis versus Teilungsanordnung	95
5.1.3.7	Vermeidung der Sonderbetriebs- und Betriebsaufspaltungsfälle	95
5.2	Steuerliche Optimierung der Unternehmensnachfolge	97
5.2.1	Ziele der steuerlichen Optimierung der Unternehmensnachfolge	97
5.2.2	Vermeidung der steuerlichen Realisierung stiller Reserven	97
5.2.2.1	Stille Reserven und letztwillige Verfügungen	98
5.2.2.2	Stille Reserven und vorweggenommene Erbfolge	101
5.2.3	Erbschaftsteuerliche Ausgestaltung	103
5.2.3.1	Grundlagen der Erbschaftsteuer	103
5.2.3.2	Steuerklassen und Steuersätze	104
5.2.3.3	Freibeträge	105
5.2.3.4	Bewertung des steuerpflichtigen Vermögens	106
5.2.3.5	Vermögensstrukturierung unter erbschaftsteuerlichen Aspekten	108
5.2.3.6	Erbschaftsteuerliche Vorteile der vorweggenommenen Erbfolge	110
5.2.3.7	Erbschaftsteuerliche Überlegungen von Ehepaaren	112
5.2.4	Stiftungen	115
5.3	Der richtige Gesellschaftsvertrag	116
5.3.1	Bedeutung des Gesellschaftsvertrages	116
5.3.2	Spezifische Probleme in Gesellschaftsverträgen von Familiengesellschaften	116
5.3.2.1	Unternehmensleitung durch Familienmitglieder	117
5.3.2.2	Die Kontrolle der Geschäftsführung	118
5.3.2.3	Interessengegensätze und ihre Lösung	119
5.3.2.4	Abfindungen an ausscheidende Gesellschafter	123
5.3.2.5	Erhaltung des Familiencharakters	127
5.3.2.6	Testamentsvollstreckung	129
5.3.2.7	Zulassung von Mehrheitsentscheidungen	130
5.4	Die Rechtsform eines Familienunternehmens	131
5.4.1	Denkbare Rechtsformen	131
5.4.2	Kriterien der Rechtsformwahl	132
5.4.2.1	Personenhandelsgesellschaften, insbesondere die GmbH & Co. KG	133
5.4.2.2	Die GmbH	136
5.4.2.3	Die Aktiengesellschaft	139
5.4.2.4	Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	140
6	Führung und Organisation	144
6.1	Führung im Umbruch	144
6.2	Motivation durch Führung	146
6.3	Der Unternehmer im Spannungsfeld zwischen offener und geschlossener Gesellschaft	149
6.4	Veränderungsmanagement	153
7	Vermögen	156
7.1	Von Vermögensanalyse zu Vermögensplanung	156
7.2	Optimale Vermögensstruktur	161
8.	Die Zukunft des Familienunternehmens	165
9.	Entwicklung eines Fahrplans	167
	Literaturverzeichnis	172

<i>Verzeichnis der Abbildungen , Beispiele und Tabellen</i>	174
<i>Anlage 1 10 Erfolgsfaktoren im Familienunternehmen</i>	175
<i>Anlage 2 Das Unternehmen Brita</i>	178
<i>Anlage 3 Umsetzung ethischer Grundsätze in das Führungs-konzept eines Familienunternehmens am Beispiel Underberg</i>	181
1 Einleitung	181
2 Das Führungskonzept im Hause Underberg	182
3 „Aktuell“	189
<i>Anlage 4 Vermögensübersicht</i>	192
<i>Anlage 5 Vermögensanalyse</i>	193
<i>Anlage 6 Rendite verschiedener Asset-Klassen</i>	200
<i>Anlage 7 Finanzierungsprogramme</i>	201
<i>Anlage 8 Fallbeispiele</i>	211
8.1 Verkauf eines Einzelunternehmens gegen Einmalzahlung	211
8.2 Übertragung gegen Rente, Raten oder dauernde Last	219
8.3 Unternehmensnachfolge im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge	228
8.4 Schrittweise Übertragung eines Gewerbebetriebes durch Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft	239
8.5 Übertragung der Geschäftsführung auf einen Manager	252
8.6 Die Gründung einer Aktiengesellschaft	256
8.7 Der Verkauf an Dritte	263
8.8 Übernahme durch das Management	271
8.9 Der Gang an die Börse	275
8.10 Unternehmensporträt: Die Steilmann-Gruppe	278
<i>Anlage 9 Wichtige Kontakte</i>	283

Prolog

Das Familienunternehmen – fürwahr ein schillernder Untersuchungsgegenstand. Bis vor kurzem noch schamhaft hinter dem eher quantitativen Begriff des Mittelstandes versteckt, nimmt das – vor allem öffentliche – Interesse am Familienunternehmen seit kurzem spürbar – fast möchte man sagen sprunghaft – zu.

Was also hat es auf sich mit Familienunternehmen? Warum erhalten so viele unserer erfolgreichsten Unternehmen Ihre Prägung, ihr Gesicht und ihre Kultur von einer oder mehreren Familien – und das nicht nur im handwerks- oder kleingewerblichen Bereich. Drei Viertel der von Simon¹ untersuchten Hidden Champions, der heimlichen Weltmarktführer, befinden sich im Familienbesitz. Brita², Dräger, Dragoco, Stiehl oder Windhoff seien an dieser Stelle exemplarisch genannt. Aber auch unter den Großunternehmen finden sich überraschend viele, die oft seit vielen Generationen von Familien geprägt werden. In Deutschland haben Namen wie Haniel, Röchling, Quandt, Oetker, Tengelmann, C&A, Werhahn, Heraeus, Miele oder Vorwerk einen besonderern Klang.

Andererseits schaffen nur zwei Drittel der Familienunternehmen den Sprung von der ersten in die zweite, nur noch ein Drittel den Sprung in die Dritte und sogar nur noch ein Sechstel den Sprung in die vierte Generation, wie das Bonner Institut für Mittelstandsforschung ermittelt hat.

Das Auf und Ab von Familienunternehmen hat als offenkundiges Phänomen sogar den Volksmund erreicht – und das weltweit. „Die erste Generation erstellt’s, die zweite erhält’s, in der dritten zerfällt’s“, heißt es in Deutschland, „Shirt sleeves to shirt sleeves in three generations“ sagt der Amerikaner.

¹ Simon, Prof. Dr. Hermann, Simon, Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH, Bonn, Vortrag USW Erfstadt, 1998

² vgl. Anlage 2

Die Chroniken vieler Familienunternehmen erinnern an die von May³ erfundene Geschichte der Familie Max Müller, die als Einführung in die Thematik an dieser Stelle eingefügt ist.

Max Müller ist der klassische Pionier. Eines Tages, in der Mitte seines Lebens, geht der begnadete Verkäufer zu seinem Chef und sagt: „Herr Oberberg, ich mache mich selbständig!“ Max Müller hat den richtigen Riecher. Er sieht frühzeitig den unaufhaltsamen Aufstieg des discountierenden Lebensmitteleinzelhandels voraus, aber auch dessen Schwierigkeiten, von den etablierten Markenherstellern ausreichend mit Ware versorgt zu werden. Und so beschließt Max Müller, ein verlässlicher Partner der jungen Discounthändler zu werden. Er kratzt all seine Ersparnisse zusammen, beleiht das Einfamilienhaus und das Erbe seiner Ehefrau, kauft zwei Maschinen und beginnt, in einem an das Haus angrenzenden Schuppen mit der Produktion von Apfel- und Orangensäften.

Das kleine Unternehmen ist ein Familienunternehmen im wahrsten Sinne des Wortes: Max' Frau Luise sitzt auf der Kasse, sein Sohn, Max jun., kauft ein, Moritz betreut das Lager und Max sen. verkauft. Und weil Max ein begnadeter Verkäufer ist, wächst der Umsatz rasch und stetig. Bald werden erste Mitarbeiter eingestellt, aber immer noch wird in erster Linie improvisiert. Erst spät, und nur aufgrund des dauerhaften Drängens des mit Max befreundeten Steuerberaters Klaus Weitsicht entsteht so etwas wie eine Betriebsorganisation. Zwischen Chef und Mitarbeiter werden Abteilungsleiterstellen eingerichtet, und auch Max' Söhne dürfen fortan den Titel ‚Abteilungsleiter‘ führen. Aber auch jetzt gibt es noch keine Organigramme, keine Stellenbeschreibungen oder Handbücher und auch keine Stäbe. Dafür kennt Max alle seine Mitarbeiter mit Vornamen, von den meisten sogar den Geburtstag. Zum Geburtstag gibt es Blumen, zur Silberhochzeit gibt sich der Chef höchstpersönlich die Ehre. Als Chef ist Max der typische Patriarch. Sein Wort ist Gesetz, Widerworte gibt es nicht. Sein Führungsstil ist direkt, bis hin zur körperlichen Züchtigung, und intuitiv.

Max traut seinem Bauch mehr als dem Kopf, achtet nur „gestandene Praktiker“ und schimpft auf „studierte Theoretiker“, er liebt das Detail und macht am liebsten alles selbst. Selbstverständlich besucht er die Kunden persönlich, mit den meisten ist er befreundet. Jeden Nachmittag um fünf weiß er den Umsatz des Tages und die aktuellen Kontostände.

Als Max schließlich 63-jährig an den Folgen eines Herzinfarktes stirbt, hinterläßt er ein Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 100 Mio DM, mit etwa 100 Mitarbeitern, mit viel Drive, aber wenig Ordnung. Er hat viel erreicht, aber auch manches verpaßt. Das Unternehmen macht Gewinn, hat aufgrund expansiver Investitionspolitik aber dennoch kaum Eigenkapital. Bei seinem Tode ist Max vollhafter Einzelkaufmann; ein Testament oder eine Bestimmung, wer die Nachfolge im Unternehmen antreten soll, existiert nicht.

Zum Glück sind sich die beiden Söhne, Max jun. und Moritz, rasch einig. Unter fachkundiger Beratung von Steuerberater Weitsicht zahlen sie die Mutter aus, wandeln das Unternehmen in eine GmbH & Co. KG um und schließen einen aus-

³ May, Dr. Peter, INTES Gesellschaft für integrierte Eignerberatung mbH, Bonn, Vortrag USW Erfstadt 1998

fürlichen Gesellschaftervertrag mit zwei Stämmen, denen jeweils gleiche Anteile und gleiche Rechte zustehen. Dazu gehört auch das Recht, jeweils den eigenen Nachfolger als Geschäftsführer präsentieren zu dürfen.

Max jun. und Moritz haben Glück. Sie haben unterschiedliche Begabungen und eine friedfertige Natur. Max jun. übernimmt den Verkauf und Moritz die Technik. Sie vertragen sich gut, bis auf manchmal, aber dann, da sind sich Max und Moritz einig, sind fast immer ihre Frauen schuld.

Im übrigen starten sie durch. Denn Max und Moritz haben längst erkannt, daß sie das vom Vater begründete Nutzenpotential, leistungsfähiger und verlässlicher Discountlieferant zu sein, ausbauen und ausnutzen können. Bald stellen sie nicht nur Saft, sondern auch Marmelade, Butter, Eier, Milch und Käse her. Später kommen noch Bier, Kaffee und Schnaps dazu. Max jun. und Moritz gelten als die aggressivsten Anbieter und die unumstrittenen Kostenführer im Markt. Sie beliefern ALDI, Lidl, Penny, Norma, Plus und die anderen Discounter. Sie verkaufen in Deutschland, aber auch in Holland, Belgien, Frankreich, Österreich und Großbritannien. Fünfzehn Jahre nach der Übernahme hat der Umsatz eine Mrd. DM erreicht, die Zahl der Mitarbeiter ist auf über 1.000 angestiegen.

Das gesamte Unternehmen ist von einem ausgeprägten Expansionsstreben erfaßt. Es gibt eine klare Identifikation nach dem Motto: „Max und Moritz gegen den Rest der Welt“, oder: „Wo wir sind, ist vorne.“ Die Kontakte zu den wichtigsten Kunden werden immer noch persönlich gepflegt. Dennoch läßt sich die allmähliche Delegation von Verantwortung in dem größer gewordenen Unternehmen nicht mehr vermeiden. Nach und nach entstehen kleine Stäbe. Auch will man Stellenbeschreibungen und ein Unternehmenshandbuch erstellen, findet dafür aber glücklicherweise keine Zeit.

Neben Max jun. und Moritz gibt es inzwischen auch einen Finanzprokuristen. Der ist nicht nur für die Zahlen, sondern nach Ansicht von Max und Moritz auch sonst für alles verantwortlich, was im Unternehmen nicht funktioniert. Beide Brüder halten Emil Vorsicht für einen engstirnigen Bürokraten und einen rückgratlosen Intriganten, feuern wollen sie ihn trotzdem nicht. Immer wenn Max jun. von Entlassung spricht, ist Moritz dagegen und umgekehrt.

Alle im Unternehmen arbeiten viel und schlafen wenig. Und so kommt es wie es kommen muß: Max jun. verliert die Übersicht und Moritz bekommt eine Gelbsucht. Kurz nach dieser Erkrankung gibt es den ersten ernsthaften Streit zwischen den Brüdern. Moritz, der nur eine Tochter hat, will seinen Schwiegersohn, einen Juristen, als Nachfolger präsentieren. Max jun., der von seinem Vater die Abneigung gegen „studierte Theoretiker“ übernommen hat, ist dagegen. Es kommt zu einem Schiedsverfahren. Als Resultat wird ein Beirat eingerichtet, der Schwiegersohn wird akzeptiert, weil gleichzeitig der einzige Sohn von Max jun., der im übrigen fünf Töchter hat, ein mittelmäßiger Versicherungsmakler, zum Finanzchef des Unternehmens berufen wird.

Schon wenig später bereut Max jun. seine Entscheidung. Nicht nur, daß sein Sohn Edzard nicht reüssiert. Auch das bis dahin gute Verhältnis zwischen seiner Frau und seiner Schwiegertochter artet nach dem Generationswechsel rasch in einen privaten Kleinkrieg aus. Jeden Abend beschwert sich Frau Müller sen. bei ihrem Mann über das angeblich unmögliche, anmaßende und auftrumpfende

Auftreten der jungen Frau Müller, die alles in den Dreck trete, wofür die alten Müllers so lange gekämpft hätten und vor allem den nötigen Respekt vor ihr, der Seniorin, vermissen lasse. Max jun. ist unglücklich. Aber noch bevor er sich auf Drängen seiner Frau dazu entschließen kann, seinen Sohn samt Familie zu enteiben und aus dem Familienunternehmen zu verbannen, verstirbt er 70-jährig nur wenige Wochen vor seinem Bruder Moritz.

Damit sind wir bei der dritten Generation. Das Unternehmen hat wiederum zwei Geschäftsführer, dafür aber sieben Gesellschafter, von denen nur einer tätig ist. Von den sechs nicht tätigen Töchtern sind vier verheiratet, und zwar mit Lehrern, Künstlern oder ähnlich problematischen Menschen. Die beiden anderen bleiben unverheiratet und genießen ihren Status als „Erbtanten“. In dem nach dem Stammesprinzip paritätisch besetzten Beirat sitzen ein Rechtsanwalt, der Sohn von Steuerberater Weitsicht, sowie die Ehefrau und ein Jagdfreund des Juristen. Der Beirat tagt dreimal im Jahr, in der Regel ohne die Geschäftsführung. Dabei beschäftigt er sich mit so grundsätzlichen Fragen wie einer Tanksatzung für die Betriebstankstelle, einem Beratungsvertrag als Personalentwickler für den mit der ältesten Tochter verheirateten Lehrer und mit dem Problem, ob Aufwendungen für einen Jagdausflug mit Kunden steuerlich absetzbar sind. Dessen ungeachtet verdient das Unternehmen stabil, zumindest in den ersten Jahren. Es besitzt eine prall gefüllte Kasse, glänzende Bilanzen und eine geringe Investitionsneigung, weshalb es von den Banken hoch geschätzt wird. Auch in der Öffentlichkeit genießen die Müllers hohes Ansehen, vor allem weil sie ihr öffentliches Engagement in dem Maße verstärken, in dem sie den Einsatz für das Unternehmen reduzieren. So ist der Jurist, Dr. von Scharenberg, Präsident der IHK und Vorsitzender des regionalen Unternehmerverbandes. Der ehemalige Versicherungsmakler Edzard Müller kauft sich einen Dokortitel, wird Konsul von Togo und Mitglied im Beirat der Allianz und der Deutschen Bank.

Dafür stagniert der Umsatz. Das Unternehmen hat kaum noch neue Produkte; seit Jahren ist es nicht mehr in neue Märkte eingestiegen. Überall wird optimiert, reorganisiert und restrukturiert, es gibt Handbücher, Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, ein umfangreiches Reporting und ein noch umfassenderes Planungsinstrumentarium. Es gibt viel Papier, noch mehr Komitees und Ausschüsse, jede Menge Strategien, aber wenig Umsetzung, ein ausgeprägtes Kästchendenken und bald Machtkämpfe auf allen Ebenen. Auch Dr. von Scharenberg und Edzard Müller bleiben davon nicht verschont. Frau Dr. von Scharenberg hat nie verstanden, warum ihr Mann, den sie für eindeutig besser qualifiziert hält, nicht eine herausgehobene Stellung und mehr Geld erhält als ihr Vetter Edzard Müller. Jeden Abend weist sie ihren Mann auf diese Ungerechtigkeit hin, bis Herr Dr. von Scharenberg es schließlich selbst glaubt. Frau Müller ist selbstverständlich ganz anderer Ansicht, weil ihrem Mann als „Müller“ ein natürliches Vorrecht gegenüber einem eingeheirateten Schwiegersohn gebühre. Als Frau von Scharenberg wieder einmal auf den Betriebsgärtner warten muß, weil dieser zuvor den Rasen bei Müllers mäht, kommt es zur offenen Auseinandersetzung zwischen den beiden Frauen, in die zunächst beide Ehemänner und schließlich alle Gesellschafter hineingezogen werden. In der Folge streitet man um die Abberufung von Dr. von Scharenberg und Edzard Müller, um die Höhe der Ausschüttungen, um Einsichts- und Informationsrechte der nicht tätigen Gesellschafter und ihrer Ehegatten, sowie um das Recht einzelner Gesellschafter, ihre Geschäftsanteile an ein Konkurrenzunternehmen zu verkaufen.

Kurz nach dem Tod Dr. von Scharenbergs kommt das Aus für die Müllers. Das Unternehmen sieht sich zunehmend in Preiskämpfe und Verdrängungswettbewerb verstrickt und zu stetigen Preisnachlässen gezwungen. Qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter wandern ab. Das verbleibende Management ist überaltert und kämpft weniger mit dem Wettbewerb, als um das eigene Überleben. Der Umsatz geht zurück, zunächst wird das Jahresergebnis, dann auch der Cash-flow negativ. Kurz vor dem Konkurs betreibt der Banker im Beirat den Verkauf des Unternehmens an den großen internationalen Wettbewerber Nestchen. So retten die Müllers zwar nicht ihr Unternehmen, aber zumindest den Rest ihres Vermögens.

Beispiel 1: Aufstieg und Fall der Familie Max Müller⁴

Beim Studium der Geschichte von Max Müller stellen sich unvermutet Fragen wie: „Warum haben sie denn nicht?“ oder „Hätten sie doch einfach ...“ z.B. ein Testament gemacht, einen anderen Gesellschaftervertrag vereinbart, einen professionelleren Beirat gewählt usw.

Damit sind wir auch schon bei den Kernfragen der Unternehmensentwicklung angelangt, die im folgenden näher beleuchtet werden sollen.

⁴ May, Dr. Peter, Vortrag USW Erfstadt 1998

1. Was heißt Strategie heute?

1.1 *Hidden Champions*

„Strategie ist die Kunst und die Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, daß ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert ist.“⁵

Dieser Grundsatz gewinnt in unserer Zeit zunehmend an Bedeutung. Die „Bauchsteuerung“ eines Max Müller sen. ist langsam am Aussterben und seine Sichtweise der Dinge stellt heute in aller Regel eher einen unternehmerischen Nachteil dar. Spätestens wenn ein Unternehmen seine Gründerphase hinter sich gebracht hat, ist der Unternehmer gezwungen, sich strategische Gedanken zu machen, also die Unternehmenssteuerung vom Bauch auf den Kopf zu verlagern. Strategien sind dabei nicht nur für das Management des operativen Geschäfts wichtig, sondern eben auch für die Garantie des Fortbestehens eines Unternehmens über mehrere Generationen hinweg.

Strategie bedeutet, sich zwei Fragen zu beantworten, nämlich „wo?“ und „wie?“. Wo wollen wir konkurrieren? Wie wollen wir konkurrieren? Wo soll das Unternehmen in der nächsten Generation stehen? Wie kann ich das Unternehmen in die nächste Generation führen? Die Hidden Champions haben sich diese Fragen frühzeitig gestellt und beantwortet. Durch konsequentes Verfolgen der Antworten haben sie Ihren Status erreicht. Was genau zeichnet einen Hidden Champion aber nun aus?

1. Nr. 1 oder Nr. 2 im Weltmarkt oder Nr. 1 im europäischen Markt
2. Nicht mehr als 1,5 Mrd. Umsatz (bis auf wenige Ausnahmen)
3. Niedriger Bekanntheitsgrad

Beispiele für Hidden Champions sind HAUNI (Zigarettenmaschinen), WEBASTO (Schiebedächer, Standheizungen), BAADER (Fischfiletiermaschinen), BRITA (Was-

serfilter)⁶, TETRA (Zierfischfutter), WÜRTH (Schrauben etc.) oder SAT (Straßenfräsen).

Das Erfolgsrezept der Hidden Champion resultiert aus einer eindeutigen Zielsetzung und der konsequenten Verfolgung dieser Ziele.

- I. Unser Ziel ist, die Nr. 1 zu werden und zu bleiben
- II. Wir wollen in unserem Markt weltweit die Besten sein
- III. Marktführer, sonst nichts
- IV. Wir verteidigen unsere führende Position mit allen Mitteln
- V. Bei den 30 TOP-Unternehmen der Welt wollen wir Lieferant sein
- VI. Wir bestimmen die Spielregeln
- VII. Wir wollen der psychologische Marktführer sein

Die Hidden Champions streben Marktführerschaft an, sonst nichts. Sie verfolgen das klare Ziel, in Ihren Märkten/Segmenten die Nr. 1 in der Welt zu sein/zu werden und verteidigen diese einmal errungene Position mit aller Vehemenz.

Um das zu erreichen, konkurrieren diese Unternehmen nicht in der Breite (Diversifikation) sondern in der Tiefe (Segmentierung).

⁵ Simon, Prof. Dr. Hermann, Vortrag USW Erfstadt 1998

⁶ vgl. Anlage 2

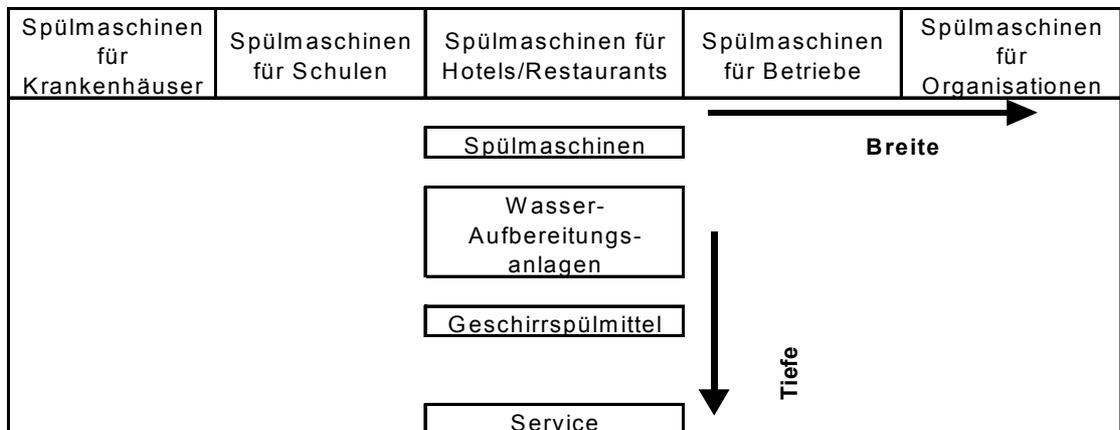


Abbildung1: Fokussierte Strategie – Tiefe statt Breite – Das Beispiel Winterhalter⁷

Diese Strategie impliziert die Konzentration des Unternehmens auf seine Kernkompetenzen. Hidden Champions zeichnen sich insbesondere dadurch aus, daß es ihnen gelungen ist, eine Nische zu entdecken und zu füllen. Die mit den Jahren entwickelte Kompetenz in den Nischenlösungen ist der große Wettbewerbsvorteil. Wenn diese Nischen verlassen werden, nützt die erworbene Kompetenz nichts mehr und führt mit hoher Wahrscheinlichkeit in den Mißerfolg. Die Beachtung dieses Grundsatzes erlaubt den Hidden Champions das Überleben im Weltmarkt und die erfolgreiche Verteidigung ihres Segmentes auch gegen die Angriffe wesentlich größerer Unternehmen, die versuchen, nachträglich den eigenen Markt aufzuzrollen. Marktdefinition wird nicht als extern vorgegeben verstanden, sondern ist Teil der eigenen Strategie. Märkte werden eng definiert und beziehen dabei Kundenbedürfnis und Technologie ein.

Weiteres herausragendes Kennzeichen der Hidden Champions ist ihre globale Präsenz in den Zielmärkten. In den USA sind 97,4% aller Hidden Champions vertreten, in Frankreich 76,9 % und in Großbritannien 66,7%. Auch sonst findet man sie überall dort, wo ihre Produkte benötigt werden, und zwar immer als erste. Vor allem die Präsenz auf dem US-Markt ist ein großer Vorteil gegenüber der Konkurrenz, weil dieser von den deutschen Unternehmen im allgemeinen geradezu vergessen wurde.

⁷ Simon, Prof. Dr. Hermann, Vortrag USW Erfstadt 1998

Am deutlichsten zeigt sich dies an den Export-Zahlen. Obwohl Deutschland ein sehr stark exportorientiertes Land ist, gehen nur 7,5% aller nationalen Exporte in die USA, dagegen 57,1% in die Mitgliedsländer der EU. Noch deutlicher wird das Problem, wenn man sich den Anteil deutscher Exporte an den Inlandsmärkten der Importländer anschaut. Hier können wir in den USA nur unbedeutende 0,37%, in Japan 0,34% und in Frankreich immerhin 3,5% verzeichnen.⁸ Den Löwenanteil dieses so geringen globalen Geschäftes geht dabei an die Hidden Champions, was die Bedeutung für den unternehmerischen Gesamterfolg noch zusätzlich unterstreicht. Der deutsche Michel hat es bis jetzt noch nicht geschafft, über den Tellerrand des europäischen Kontinents hinaus zu sehen. Beispielhaft sei der Internationalisierungsprozeß von KÄRCHER dargestellt:

<i>Jahr</i>	<i>Land 1</i>	<i>Land 2</i>	<i>Land 3</i>	<i>Land 4</i>
1935	Kärcher Germany			
1962	Frankreich			
1964	Österreich			
1966	Schweiz			
1974	Italien			
1975	Brasilien			
1978	United Kingdom	Belgien		
1982	Schweden	USA		
1983	Niederlande	Norwegen	Dänemark	SF
1984	Australien	Zaire		
1985	Kanada			
1987	Japan	Spanien		
1989	Neuseeland			
1991	Griechenland			
1992	HK			
1993	Ungarn	Tschechische Republik	Polen	
1994	Mexiko	SGP		

Tabelle 1: Internationalisierung von KÄRCHER⁹

⁸ nach einer Untersuchung von Simon , Kucher & Partners

⁹ Simon, Prof. Dr. Hermann, USW Erfstadt 1998

Wer allerdings in den US-Markt einsteigen will, muß sich sorgfältig darauf vorbereiten. Vor allen Dingen muß beachtet werden, daß der amerikanische Kunde mit dem europäischen nicht zu vergleichen ist. Die Anforderungen und Bedürfnisse an die Produkte sind extrem anders und daher birgt dieser Markt ein erhebliches Risikopotential. Als Beispiel sei hier auf den schon seit Jahren vergeblichen Versuch von AUDI verwiesen, am amerikanischen Markt Fuß zu fassen. Es gelang nicht, mehr als 20.000 Fahrzeuge p.a. abzusetzen, was in Anbetracht der Größe des amerikanischen Kfz-Marktes geradezu lächerlich gering ist. Dann passierte ein Unglück: Eine ältere Dame überfuhr mit ihrem Audi ein kleines Mädchen, weil sie beim Versuch zu bremsen das Bremspedal verfehlte. Daraufhin ging die Zahl der abgesetzten Fahrzeuge schlagartig auf 9.000 Stück p.a. zurück. Der für den Export zuständige Manager der Zentrale begab sich persönlich in die USA, um Schadensbegrenzung zu betreiben. Er hatte keinen Erfolg. Zwar hat Audi erkannt, daß der amerikanische Autofahrer das Automatikgetriebe liebt, jedoch übersehen, daß amerikanische Autos zusätzlich über anders geartete Gas- und Bremspedale verfügen, als in Europa üblich. Man hat in den Export-Fahrzeugen einfach das Kupplungspedal weggelassen, so wie auch in bei uns erhältlichen Wagen mit Automatikgetriebe. Die amerikanische Autoindustrie verwöhnt ihr Klientel dagegen mit Pedalen, wie man sie hierzulande nur in LKW's findet, wobei insbesondere das Bremspedal sehr groß und vor allen Dingen breit ausfällt. Das war auch die Ursache für den oben beschriebenen Unfall. Meines Wissens hat sich AUDI bis heute nicht erfolgreich im US-Markt plazieren können.¹⁰

Die Hidden Champions haben erkannt, daß man die Bedürfnisse eines geographisch oder kulturell bedingten Marktsegments eben nicht einfach auf andere Segmente übertragen kann, sondern jedes Segment individuell ausleuchten muß. Es zeigt sich auch schon, daß eine einfache Marktsegmentierung nach nur einem Kriterium – also Geographie oder Produkt oder Kulturkreis oder gesetzliche Rahmenbedingungen – allein nicht ausreichend ist. Erst die Kombination aller Bedingungen und die individuelle Betreuung aller entstehenden Segmente bezüglich ihrer besonderen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen führen letztendlich zum Erfolg. Diese Segmentierung

¹⁰ Sabel, Prof. Dr. Hermann, Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität

zunächst einmal zu erkennen ist sicherlich sehr mühsam, aber der Erfolg gehört am Ende dem, der den Markt am besten kennt.

Erleichtern kann dies die Rekrutierung eines internationalen Managements, d.h. wenn man beispielsweise Produkte in Kanada verkaufen will, ist dazu ein Kanadier am ehesten geeignet.

Die Hidden Champions kombinieren ihre Spezialisierung in Produkt und know-how mit weltweiter Vermarktung. Sie sind in wichtigen Zielmärkten mit eigenen Tochtergesellschaften präsent und delegieren die Beziehung zu Kunden nicht an Dritte. So erreichen sie trotz ihrer Nischenmärkte „Economies of Scale“ und verhindern das Entstehen neuer Konkurrenten in fremden Märkten.

Die Hidden Champions verstehen es besonders, ihre Kundennähe als herausragenden Wettbewerbsvorteil einzusetzen. Zum Vergleich:



Abbildung 2: Marktprofessionalität und Kundennähe¹¹

Das heißt, daß sie immer dahingehen, wo ihre Top-Kunden auch hingehen, denn nur der kann (Welt-)Marktführer werden oder bleiben, der Lieferant der globalen Top-Kunden ist. Dabei sind die anspruchsvollsten Kunden vor allem in Deutschland, Japan, den USA und im übrigen Europa vertreten. Wer also Marktführer werden oder bleiben will, muß diese Märkte auf jeden Fall abdecken. Im Hinblick auf das starke Wachstum und die zunehmende Bedeutung des asiatischen Raumes wird auch hier

Bonn, Vortrag USW Erfstadt 1998

¹¹ Simon, Prof. Dr. Hermann, Vortrag USW Erfstadt 1998

ein Engagement mittelfristig nicht mehr zu umgehen sein. Auch wenn der asiatische Markt in jüngster Vergangenheit unter erheblichen Turbulenzen gelitten hat, sollte die momentane „Schwäche“ mehr als Chance denn als Risiko verstanden werden, um den Schritt nach Fernost zu wagen.

Der Verkaufserfolg leitet sich bei den erfolgreichen Unternehmen auch nicht von der Preisgestaltung ab. Viel wichtiger sind eine langfristige Kundenbindung und die Betonung der Leistungsfähigkeit des Produktes. Der Trend geht in Richtung Systemgeschäft, d.h. zunehmend gewinnen auch Dienstleistungen wie Serviceangebote im post-sales Bereich an Bedeutung bei den Kunden (Zusammenführung von Produkt und Dienstleistung). Nur wer sich diesen Veränderungen der Bedürfnisse stellt und sein Unternehmensangebot darauf ausrichtet, wird zukünftig am Markt bestehen können.

Die Hidden Champions haben eine sehr hohe Kundennähe, insbesondere zu ihren Top-Kunden. Die Kundennähe umfaßt alle Funktionen und Ebenen. Sie sind aber keine Marketing-Profis im Sinne von Lehrbüchern. Sie verkaufen ihre Waren über den **Wert**, nicht über den Preis, ohne jedoch ihre Kostenstruktur zu vernachlässigen.

Innovation ist die Voraussetzung für technologische Überlegenheit. Hier zeigen sich die Hidden Champions der Konkurrenz gegenüber als absolute Vorreiter. Die Anzahl der Patente pro 100 Mitarbeiter liegt in der Regel über 10^{12} . Dabei beschränkt sich der Innovationsprozeß aber bei weitem nicht nur auf das Produkt, sondern auch auf die Gestaltung von Geschäftsprozessen, den Einstieg in neue Märkte, die globale Orientierung. Die Wünsche und Anregungen der Kunden werden nicht als lästig und unangenehm, sondern als **Chance** gesehen. Hidden Champions sind hochinnovativ. Innovationen sind das Fundament ihres langfristigen Erfolges, denn Stagnation bedeutet Rückschritt. Sie bleiben an der Spitze, weil sie kontinuierliche Innovation betreiben.

¹² Untersuchung von Simon, Kucher & Partners

Eine weitere Besonderheit stellt die Orientierung der Unternehmen dar. Während große Unternehmen entweder technologisch orientiert sind, oder sich an den Bedürfnissen des Marktes ausrichten, gelingt den Hidden Champions der Spagat zwischen beiden Sichtweisen.

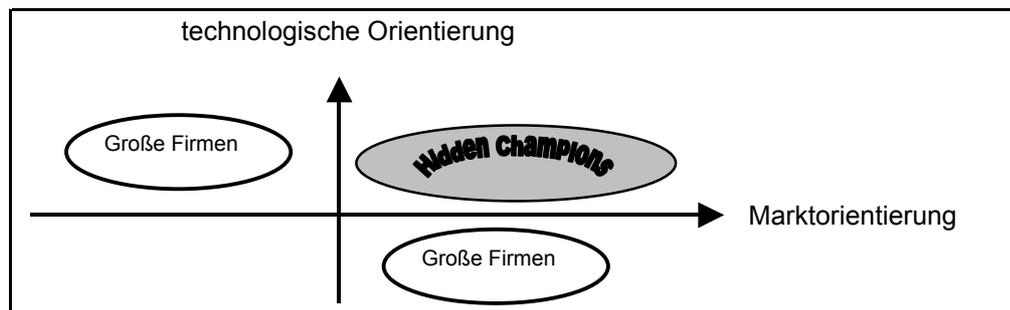


Abbildung 3: Markt- vs. technologische Orientierung¹³

Es werden zwei verschiedene Strategieansätze verfolgt: Externe Chancen, welche sich aus den Märkten, den Kunden und dem Wettbewerb ergeben einerseits, und interne Ressourcen, als da sind Kernkompetenzen, Fähigkeiten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und die Stärken des Unternehmens, andererseits. Die Kombination beider Ansätze ist einer der Erfolgsfaktoren der Hidden Champions und führt zu einer erfolgreichen Strategie. Durch gleichwertige Integration von Markt und Technik als Antriebskräfte erreichen sie die Synergie von internen Kompetenzen und externen Marktchancen.

Im strategischen Dreieck gelingt es den Hidden Champions, wichtig für ihre Kunden zu sein, dauerhaft von der Konkurrenz nur schwer einholbar zu bleiben und dies dem Kunden überzeugend zu vermitteln.

¹³ Simon, Prof. Dr. Hermann, Vortrag USW Erfstadt 1998

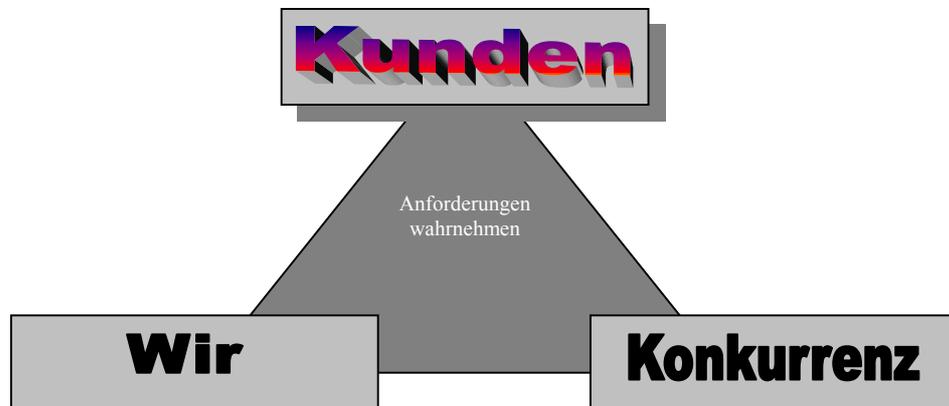


Abbildung 4: Strategisches Dreieck¹⁴

Um die eigene Innovationsfähigkeit zu erhalten, wird die Nähe zur Konkurrenz ganz bewußt gesucht. Dabei dient ein scharfer Wettbewerb mit den Spitzenkonkurrenten immer der eigenen Leistungssteigerung. Wegen dieses Phänomens sind Orte wie das Silicon Valley entstanden, wo sich die globalen Spitzenkonkurrenten auf engstem Raum versammeln. Niemals sollte man einen Wettbewerber irgendwo auf der Welt (ungeplant) aus den Augen verlieren oder zur Ruhe kommen lassen. Dabei darf aber nicht vergessen werden, daß der Weg vom leistungssteigernden zum ruinösen Wettbewerb oft nur ein kleiner ist und man somit auch immer eine Gratwanderung vollzieht. Beispiele für in hartem Wettbewerb stehende Hidden Champions liefert folgende Tabelle:

¹⁴ Simon, Prof. Dr. Hermann, Vortrag USW Erfstadt 1998

Markt / Produkt	Konkurrierende Hidden Champions	Wettbewerbsposition	Verhalten
Verbindungs-/Befestigungsmaterial	Würth Berner	unbestritten Nr. 1, relativer Marktanteil ca. 5. spätere Neugründung und harter Konkurrent	
Offset-Druckmaschinen	Heidelberg Roland	Intensiver Wettbewerb seit mehr als 100 Jahren	
Flaschenabfüllanlagen	KHS Krones	Nr. 1 in Gesamtanlagen Nr. 1 in Etikettiermaschinen, harter Konkurrent	
Gasfedern, Schwingungsdämpfer	Stabilus Suspa	Jeder Nr. 1 in bestimmten Marktsegmenten	
Gleitschutz-, Güterketten	RUD Erlau	Intensiver Wettbewerb seit 100 Jahren 1988 von RUD übernommen	
Doppelbandpressen für Spanplattenherstellung	Hymmen Held	Jeder Nr. 1 in bestimmten Teilmärkten Sehr intensiver Wettbewerb	
Bürstenherstellungsmaschinen	Zahoransky Ebser	führender Anbieter harter Wettbewerb auf Teilmärkten	

Tabelle 2: Hidden Champions im engen Wettbewerb¹⁵

Die Hidden Champions schaffen ausgeprägte Wettbewerbsvorteile bei Produktqualität und Service. Sie sind nahe an ihren besten Wettbewerbern und suchen die aktive Konkurrenz mit diesen. Sie verteidigen ihre Wettbewerbsposition verbissen und sofort.

Eine weitere Fragestellung der sich die Unternehmen heute stellen müssen, lautet „**Make or buy?**“. Dabei werden sehr unterschiedliche Wege beschritten. Einige Unternehmen schwören auf das Outsourcing und versuchen möglichst viele Teilleistungen auf Zulieferbetriebe zu verlagern, während andere möglichst alles im eigenen Unternehmen belassen. Letzteres kann soweit führen, daß sogar Produktionsmaschinen selbst entwickelt und hergestellt werden. Welcher Weg der richtige ist, muß letztlich jedes Unternehmen für sich entscheiden. Beides bietet Vor- und Nachteile. Die Hidden Champions vertrauen auf ihre eigenen Kräfte. Sie glauben nicht, daß andere ihre Probleme lösen. Um ihr know-how und ihre Kernkompetenzen zu schützen, mißtrauen sie Kooperationen und strategischen Allianzen. Sie gehen sie nur mit großer Vorsicht ein, wenn sie es alleine partout nicht schaffen (z.B. japanischer Markt).

¹⁵ Simon, Prof. Dr. Hermann, Vortrag USW Erfstadt 1998

Die **Mitarbeitermotivation** und **-führung** ist ein weiterer Pluspunkt gegenüber den Großunternehmen. Durch die Prägung als Familienunternehmen ist in der Regel eine sehr eigenwillige Unternehmenskultur vorhanden, die dazu führt, daß die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sehr hoch ist, die Krankenstände meist unter 4% liegen und nur wenig Fluktuation zu beobachten ist. Die Hidden Champions haben stets „mehr Arbeit als Köpfe“ und selektieren im Frühstadium eines Arbeitsverhältnisses scharf. Universelle Einsetzbarkeit, Vorschlagsaktivitäten und Lernbereitschaft der Mitarbeiter sind vorbildlich.

In der Unternehmensleitung leben die Hidden Champions von Führerpersönlichkeiten. Die Amtszeit der Geschäftsführung liegt in der Regel deutlich über 30 Jahre¹⁶, wodurch eine extrem hohe Kontinuität in der Geschäftsleitung erreicht wird. Die Führer leben die Einheit von Person und Aufgabe. Sie führen autoritär in den Grundwerten und partizipativ im Detail. Sie sind große Energieträger und Inspiratoren.

Als Fazit bleibt festzustellen, daß die Hidden Champions stets ihren eigenen Weg gehen. Dieser unterscheidet sich in aller Regel deutlich von dem, was die jeweils populären Management-Gurus predigen. Doch schließlich ist es noch niemandem gelungen, Vorteile zu erlangen, indem er es seinen Konkurrenten immer gleich gemacht hat.

¹⁶ Untersuchung von Simon, Kucher & Partners

1.2 Value-to-Customer

Der zunehmende Konkurrenzdruck in allen Branchen sowie die zunehmende Reife der Kunden zwingt die Unternehmen heute dazu, neue Sichtweisen zu entwickeln bzw. alte Werte wieder aufzugreifen. Die fetten Jahre des Nachkriegswirtschaftswunders, die es den Unternehmen erlaubten, praktisch alles zu verkaufen und darüber hinaus noch zu Preisen, die von der Verkäuferseite bestimmt wurden, sind ein für allemal vorbei. Das Geld sitzt nicht mehr so locker und das Bewußtsein für ein ordentliches Preis-/Leistungsverhältnis wächst bei den Kunden zunehmend. Dieser Umstand zwingt die Unternehmen heute immer mehr dazu, das zu produzieren und zu verkaufen, was der Kunde haben möchte, und nicht dem Kunden zu sagen, daß dieses oder jenes produziert wurde, weil der Kunde es angeblich braucht. Die Initiative ist letztendlich auf die andere Seite übergegangen.

Die Wissenschaft hat als neue Errungenschaft den Begriff des **Value-to-Customer**, den Kundennutzen, geprägt und als neue Erkenntnis gefeiert. Dabei ist der Gedanke der hinter dem Modebegriff steht wahrlich ein alter Hut. Schon seit Generationen kannte jeder Selbständige den Grundsatz: „Der Kunde ist König.“ Daran hat sich auch nie etwas geändert, nur hat man es in den fetten Jahren einfach verdrängt. Aufgabe der Unternehmen muß es sein, diese Erkenntnis wieder zu beleben und alle Mitarbeiter darauf einzuschwören. Wem dies am besten gelingt, der wird zukünftig der erfolgreichste Marktteilnehmer werden oder bleiben. Das gesamte Unternehmen, von der Unternehmensleitung bis zum Lagerarbeiter, muß den Gedanken verinnerlichen und ihn leben. Der Value-to-Customer steht am Beginn jeder unternehmerischen Entscheidung. Im Auge des Kunden ist er gar das einzig Entscheidende. Der Gedanke muß jede Person, Funktion und Handlung eines Unternehmens bestimmen und wird dann einen doppelten Hebeleffekt auf Menge und Preis nach sich ziehen.

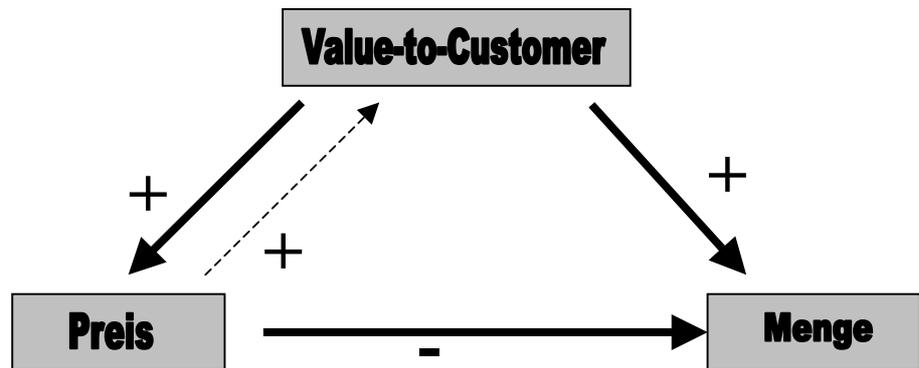


Abbildung 5: Magisches Dreieck¹⁷

Wenn der Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung erwirbt, dann tut er dies nicht um der Sache selbst willen, sondern er möchte ein Problem lösen. Um den Kundennutzen überhaupt erst zu ermitteln, muß ein Unternehmen also zunächst feststellen, welches Problem der Kunde tatsächlich hat. Das ist eine Aufgabe, die viel schwieriger ist, als man auf den ersten Blick zu glauben vermag. Davon auszugehen, daß der Kunde selbst genau weiß, was sein Problem ist, und daß man ihn nur danach fragen muß, ist ein Kardinalfehler.

Die Realität sieht oftmals ganz anders aus. Dabei liegt hier die Ursache der weit verbreiteten Unzufriedenheit des Verbrauchers. Der Kunde selbst sieht Probleme immer isoliert und aus der Situation heraus. Er sucht nach kurzfristigen Einzellösungen, welche dann aber im Zusammenspiel Inkompatibilitäten an den Tag legen und alle Bemühungen im Nachhinein wieder zunichte machen. Um einen langfristigen Kundennutzen zu generieren und eine Bindung an das eigene Unternehmen herbeizuführen, ist es erforderlich, im Rahmen eines pre-sale gemeinsam mit dem Kunden die gesamte Palette seiner Probleme zu beleuchten, um dann Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, die langfristigen Bestand haben und erforderlichenfalls auch modifizierbar sind, um auf veränderte Umgebungsbedingungen reagieren zu können.

Die Modifizierbarkeit betrifft schon den post-sales Bereich, der ganz allgemein Wartungs- und Betreuungsleistungen umfaßt. Der Hebeleffekt ergibt sich dann daraus, daß einerseits durch größere Zufriedenheit die Menge der abgesetzten Produkte steigt

und andererseits das Vorhandensein eines qualitativ hochwertigen Dienstleistungsumfeldes den Kunden dazu veranlaßt, höhere Preise zu akzeptieren.

Ein optimaler Kundennutzen kann also nur erreicht werden, wenn sich die Kundenbeziehung von dem reinen Verkaufsakt eines Produktes oder einer Dienstleistung um Beratungsleistungen im Vorfeld und um Serviceleistungen im nachhinein erweitert. Wenn es gelingt, dem Kunden dann das Gefühl zu vermitteln, daß der Verkäufer ein langfristiges Interesse hat, seine eigenen Probleme aus der Welt zu schaffen, statt nur Umsatz zu machen, ist der unternehmerische Erfolg fast schon vorprogrammiert.

Kundendienst
<ul style="list-style-type: none"> - Information, Beratung und Unterstützung - Schulung und Instruktion der Mitarbeiter des Kunden - Transport und Inbetriebnahme des Produktes - Unterhaltung, Reparatur, Ersatzteil- und Garantiedienst, Modifizierung

Tabelle 3: Kundendienst

Unsere Gesellschaft wandelt sich immer mehr zur Dienstleistungsgesellschaft. Dies bedeutet aber nicht, daß der klassische Wirtschaftszweig Dienstleistungsgewerbe stetig wächst und dagegen der Bereich produzierendes Gewerbe rückläufig ist. Die Konsequenz aus der obigen Erkenntnis ist, daß eben Dienstleistung nicht als eigenständiger Gewerbebezweig verstanden werden darf, sondern integraler Bestandteil jeder unternehmerischen Tätigkeit werden muß. Nur im ständigen Kontakt und Austausch mit den Kunden kann realistisch abgeschätzt werden, was tatsächlich gebraucht wird und welche technischen Veränderungen gewünscht werden. Es ist kaum eine größere Geldverschwendung denkbar, als wenn die F&E-Abteilung technische Neuerungen entwickelt, die am Planungstisch revolutionär anmuten, die aber eigentlich keiner haben will.

¹⁷ Simon, Prof. Dr. Hermann, Vortrag USW Erfstadt 1998

Unsere Beispielfirma Müller hat es in der dritten Generation nicht mehr geschafft, diese Sichtweise zu erhalten. Die Energie des Unternehmens und der Mitarbeiter kehrte sich nach innen, aber der Erfolg spielt sich nun einmal außerhalb des Unternehmens ab. Innere Querelen sind der Dolchstoß für jede unternehmerische Tätigkeit und müssen stets im Keim erstickt werden. Die Verursacher müssen, ohne Rücksicht darauf, ob sie vielleicht aus der Unternehmerfamilie stammen, aus dem Unternehmen eliminiert werden, um die Überlebensfähigkeit nicht zu gefährden. Die Firma Müller ist letztendlich gescheitert, weil sie genau das nicht geschafft hat.