

# WELTMARKTFÜHRER

Eine Beilage der Süddeutschen Zeitung

Donnerstag, 20. Januar 2011 / Süddeutsche Zeitung Nr. 15

EIN  
INTERVIEW  
SPEZIAL

## Ein deutsches Phänomen

Lange Zeit sind die deutschen Weltmarktführer verkannt worden. In der Finanz- und Wirtschaftskrise glänzten sie mit ihren Tugenden: Nachhaltigkeit und Innovationskraft. Aber der Erfolg ist nicht in Stein gemeißelt. Neue Gefahren dräuen am Horizont.

Von Marc Beise

Jugend, Blüte, Alter – so ist der Lauf des Lebens. Es gilt für Menschen und Nationen, für Unternehmen und ganze Volkswirtschaften. Dass die deutsche Wirtschaft nach der schweren Krise blüht und gedeiht, stärker, bunter als viele andere Länder, hat sie maßgeblich ihren Weltmarktführern zu verdanken. Neu ist: Deren Verdienst findet endlich auch Anerkennung.

„Hidden Champions“, so nennen Experten jene schätzungsweise 1500 Unternehmen, die in ihrem jeweiligen Segment, und sei es noch so klein, zu den Topdrei in der Welt gehören. Das Adjektiv „versteckt“ trifft eigentlich nicht mehr zu – und das in doppelter Hinsicht. Die Bedeutung der Weltmarktführer hat sich herumgesprochen, und mehr und mehr legen die meist inhabergeführten Unternehmen die Scheu ab, für sich und ihre Produkte auch außerhalb der Zielgruppe zu werben. „Tue Gutes und rede darüber“, früher war das verpönt.

Neu ist auch, dass verstärkt professionelle Beobachter sich für dieses so wichtige Segment der deutschen Wirtschaft interessieren. Die Professoren und Unternehmensberater, die sich den Familienunternehmen widmen, ließen sich bisher an einer Hand abzählen; das ändert sich. Auch in den Medien erhalten die „Kleinen“ mehr Platz. Über die Produktion eines neuen Autos zu berichten, war immer chic. Dass auch die Erfindung einer Batteriehülle oder eines Ventils eine Geschichte hergibt, mussten auch viele Journalisten erst lernen.

Dazu beigetragen haben zwischenmenschliche Kontakte. Mancher Redakteur ist schon enttäuscht und seltsam leer vom Gespräch mit einem mächtigen Vorstandsvorsitzenden zurückgekehrt. Alles einstudiert, alles Floskel. Bergsteigermentalität in der Chefetage: Nach unten sichern, den (eigenen) Gipfel fest im Blick. Dagegen der Unternehmer: sprühend vor Tatkraft, voller Ideen, womöglich ein Kauz, jedenfalls ein Individuum. Ist der Familienunternehmer also ein besserer Mensch? Nein, aber ein anderer.

### Die meisten Weltmarktführer sind klassische Mittelständler

Unter den Weltmarktführern gibt es einige große börsennotierte Konzerne, wie Adidas, Hochtief oder Siemens. Und es gibt Umsatzmilliardäre in privaten Händen, wie Miele, Stihl oder Würth. Die meisten aber, 1400 etwa an der Zahl, sind klassische Mittelständler: Familienunternehmen mit zwei- oder dreistelligem Millionenumsatz, beheimatet in der Provinz. Und trotzdem schaffen sie es an die Spitze – das ist ein sehr deutsches Phänomen. Weltweit wird die Zahl der Weltmarktführer auf 2200 geschätzt. Rechnet man die Champions im deutschsprachigen Ausland dazu und in Skandinavien, so wird eine europäische Stärke sichtbar, die atemberaubend ist.

Ein hervorstechendes Merkmal ist die Ferne vom Kapitalmarkt. Das hängt, wie bekanntlich meist in der Wirtschaft, mit Angebot und Nachfrage zusammen. Weil das Geschäft sehr speziell sein kann, zumal in den Anfangsjahren, wo jede Umsatzmillion hart errungen werden muss, hat der Kapitalmarkt kein Interesse. Welcher schneidige Investor entfernt sich schon gerne zu weit von den Flughäfen der Republik und verirrt sich jenseits von Autobahnen und Bundesstraßen im Nirgendwo? Und wenn das Geschäft dann brummt, dann will der alleine Großgewordene womöglich nicht mehr, weil er die Unabhängigkeit schätzen gelernt hat.

### Drei Erfolgsfaktoren: Innovation, Bildung und Internationalität

Symptomatisch: Beim Kampf des Wendelin Wiedeking gegen die Quartalsberichte wusste der damalige (angestellte) Porsche-Vorstandschef viele Mittelständler hinter sich. Beim Versuch, den viel größeren Autokonzern VW mit Hilfe komplizierter Finanztransaktionen zu übernehmen, verlor er die Herzen der Mittelständler wieder.

Das wachsende Ansehen der Familienunternehmen korreliert mit dem Imageverlust der Kapitalgesellschaften. Letztere stehen heute, häufig zu Unrecht, für Insidergeschäfte, überzogene Vorstandsgehälter und unanständig hohe Abfindungen trotz schlechter Leistungen. Wirtschaften ohne Risiko geht nicht, aber das rechtfertigt nicht Hasardeur-Gehabe und Missmanagement.

Vermutlich gilt die alte Regel immer noch: Wer mit eigenem Geld wirtschaftet, wirtschaftet verantwortungsbewusster. Es ist wohl auch eine Frage der zeitlichen Perspektive. Fünf Jahre ist die durchschnittliche Verweildauer der Vorstandsvorsitzenden von Kapitalgesellschaften, rund 20 Jahre sind es bei den Chefs inhabergeführter Unternehmen, nicht immer sind es Mitglieder der Familie. Wer länger im Amt ist, wirtschaftet nachhaltiger, das macht nach Auskunft manches Firmenchefs sogar mehr Spaß. Wenn der erste Mann im Haus ein Fremdmanager ist, bekommt er diesen Spaß nicht umsonst: Er muss sich mit dem Eigentümer, womöglich dem früher allmächtigen Gründer, arrangieren. Immer wieder spannend: der Stabwechsel im Familienunternehmen.

Ein Stoff, der für Romane taugt. Im Familienunternehmen, und damit bei vielen Weltmarktführern, mischt es einfach mehr als anderswo, im Guten wie im Schlechten. Meistens im Guten. Wer die Erfolgsursachen von Weltmarktführern analysiert, muss vor allem drei Faktoren nennen: Innovation, Bildung und Internationalität. Der Reihe nach.

Die Erfindung – wichtig genug, und ebenfalls eine deutsche Stärke – ist dabei nur das eine. Innovation ist mehr: Erfindung eines Produkts oder einer Dienstleistung und passgenaues In- den- Markt- bringen. Technik und Markt: Weltmarkt-



Denkfabrik

Alle Illustrationen: Oliver Weiss

führer wissen besser als andere, dass beides dazugehört, denn offensichtlich sind sie besonders nahe am Kunden.

Die Ressource der Weltmarktführer ist die Qualität ihrer Mitarbeiter. Um diese bemüht man sich, bildet aus und weiter. Dabei sind die technischen Fähigkeiten das eine, die Herzensbildung ein anderes. Ein guter Firmenchef kennt nicht nur seine Physik, sondern auch das Geistesleben. Nicht ganz so häufig sind die Beispiele, wo dieses Lebensprinzip auch den Mitarbeitern nahegebracht wird.

Durch die große Krise kam der Mittelstand mit Anstand. Für viele war es hart, aber sie haben die Leute gehalten, auch

dank des staatlichen Kurzarbeitergeldes. Das anerkennen die Mittelständler, die sonst gerne klagen über die Bevorzugung der Großen, die gerne ein einfacheres Steuerrecht hätten, geringe Lohnzusatzkosten und weniger Bürokratie.

Dass der Großteil der Weltmarktführer im deutschen Sprachraum angesiedelt ist, erklärt sich auch aus der Geschichte. Deutschland wurde spät erst zum Nationalstaat. Die Kleinstaaterei zwang früh zur Internationalisierung. Die Lage Deutschlands mitten in Europa begünstigt den Blick nach draußen, nach der Wiedervereinigung kam die Mittellage erst richtig zur Geltung.

Die weltweite Präsenz hat sich in der jüngsten Krise ausgezahlt. Der wirtschaftliche Erfolg des Jahres 2010 ist den Weltmarktführern zu verdanken. Das fühlte sich an wie ein neues Wirtschaftswunder. Noch einmal nahm der Weltmarkt alles auf, was der deutsche Mittelstand zu bieten hatte. Das aber wird sich ändern, das Ausland holt auf.

Die Welt wartet nicht mehr lange auf die Deutschen und ihre Produkte. Sie müssen sich mehr anstrengen, das ist die schlechte Nachricht. Die gute lautet: Sie haben alle Tugenden, auch diese Herausforderung zu bestehen. Wer, wenn nicht die deutschen Weltmarktführer.

### Kongress

Von 24. bis 26. Januar 2011 findet in Schwäbisch Hall mit Unterstützung der Süddeutschen Zeitung der erste Deutsche Kongress der Weltmarktführer statt. Ziel der Veranstaltung ist die Schaffung einer branchenübergreifenden Diskussionsplattform von Elite-Unternehmen in Deutschland. Insgesamt werden mehr als 200 Geschäftsführer und Vorstände aus Deutschland und Europa erwartet.



## Irgendwo auf der Welt ist immer ein Feiertag

Mit der Broschüre **Feiertage im Ausland 2011** wird Ihre Geschäftsreise zum Erfolg. Darin finden Sie Feiertage für mehr als 180 Länder sowie Öffnungszeiten und „Geschenktipps“, die für Ihr Auslandsgeschäft hilfreich sind.

„Feiertage im Ausland 2011“ können Sie zum Preis von 15,- Euro bestellen unter T. 0228 24993-0, F. 0228 24993-212 oder im Internet unter [www.gtai.de](http://www.gtai.de) herunterladen

Germany Trade & Invest  
Villemombler Straße 76, 53123 Bonn  
[www.gtai.de](http://www.gtai.de)



Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und vom Beauftragten der Bundesregierung für die neuen Bundesländer aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.

## „Ich könnte loslassen“

Brigitte Vöster-Alber über 42 Jahre als Chefin der Firma Geze



Brigitte Vöster-Alber

Brigitte Vöster-Alber, 66, wäre eigentlich gerne Tierärztin geworden. Daraus wurde nichts: Mit 24 brach sie ihr BWL-Studium ab, um die Firma Geze in fünfter Generation vom Großvater zu übernehmen.

**SZ:** Frau Vöster-Alber, Tür- und Fenstertöffner braucht die Welt immer. Macht das Geze krisenresistent?

**Vöster-Alber:** Keineswegs. Immerhin bieten wir so etwas wie ein Luxusgut an. In vielen Teilen der Welt kommt man nach wie vor gut ohne diese Technik aus.

**SZ:** In den Favelas lateinamerikanischer Megastädte zum Beispiel?

**Vöster-Alber:** Genau. Da können Sie sehen, mit wie wenig der Mensch auskommt. Oft reicht ihm ein Dach über dem Kopf.

**SZ:** Das heißt, es gibt noch viele Weltgegenden, die es dereinst mit Geze-Technik zu überzeugen gilt?

**Vöster-Alber:** Sicher. Früher oder später wird es auch in Schwellenländern oder in Osteuropa behördliche Brand- und Gebäudeschutzvorschriften geben, wie sie bei uns gang und gäbe sind.

**SZ:** Das heißt, je strenger solche Vorschriften, desto besser für Ihr Geschäft?

**Vöster-Alber:** Genau. Da ist noch viel Potential in den Märkten.

**SZ:** Was war Ihre einschneidendste Erkenntnis aus der jüngsten Krise?

**Vöster-Alber:** Wir hatten keine Krise. Der Umsatz ist zwar im vergangenen Jahr um fünf Prozent zurückgegangen, aber deswegen brauchten wir noch keine Kurzarbeit. Wir haben die Zeit genutzt, um unser gesamtes Logistik- und Lagersystem zu verbessern und einiges auf Lager zu produzieren. Das hätten wir eigentlich schon lange machen sollen, aber in guten Zeiten bleibt dafür vor lauter Stress meist zu wenig Gelegenheit.

**SZ:** Haben Sie als mittelständisches Unternehmen dafür die vielzitierte Kreditklemme zu spüren bekommen?

**Vöster-Alber:** Auch nicht. Wir brauchen kein Fremdkapital.

**SZ:** Wie das?

**Vöster-Alber:** Indem man einfach alles Geld in der Firma lässt, wie das bei vielen Familienunternehmen selbstverständlich ist. Immerhin besitzen wir eine Eigenkapitalquote von 80 Prozent.

**SZ:** Vor 25 Jahren hat sich Geze vom Geschäftszweig Skibindungen getrennt, weil das Innovationspotential ausgeschöpft war. Kann das bei Tür- und Fenstertechnik nicht auch eintreten?

**Vöster-Alber:** Ach, diese Technik ist bis auf weiteres noch keineswegs ausgereizt. Zumal auch die Sicherheitsbedürfnisse ständig zunehmen. Bei den Skibindungen ist übrigens bis heute noch keine neue Innovationsstufe erreicht worden. Der nächste Schritt wäre gewesen, die Bin-

dung mental auszulösen, aber da hat noch keiner den Durchbruch erreicht.

**SZ:** Was die Vergangenheit anbetrifft, Sie haben die Geze-Führung 1968 im Alter von gerade mal 24 Jahren übernommen. Kamen Sie sich da nicht etwas überfordert vor?

**Vöster-Alber:** Ach wo, ich glaube, mit 24 kommt sich niemand überfordert vor. Mit 34 schon eher. Je mehr Risiken Sie kennen, desto ängstlicher werden Sie auch. Aber mit 24 herrscht noch die jugendliche Unbefangenheit vor.

**SZ:** Worauf sind Sie nach nunmehr 42 Jahren Unternehmensführung am stolzes-

**Vöster-Alber:** Dass es die Firma noch gibt. Damals hatten wir 400 Beschäftigte, heute mehr als 2000. Damals betrug der Umsatz 70 Millionen DM, heute 380 Millionen Euro. Das ist doch schon was.

**SZ:** Sie haben vor 15 Jahren einen Runden Tisch für Vertreter aus Politik und Wirtschaft ins Leben gerufen. Sind schon Erfolge erkennbar?

**Vöster-Alber:** Die Politik tut relativ wenig für den Mittelstand, aber sie partizipiert kräftig davon. Vor Landtagswahlen stellen wir regelmäßig fest, dass der Andrang von Politikern zur Betriebsbesichtigung heftig wird, aber mit den wirklichen Problemen des Mittelstands beschäftigt sich die Politik absolut nicht. Es interessiert sie auch nicht. Aber als größtes Manko bei Politikern empfinde ich, dass sie einfach nicht zuhören können. Jeder hört sich am liebsten selbst reden.

**SZ:** Sie werden in diesem Jahr 67 Jahre alt. Rente mit 67?

**Vöster-Alber:** Sie werden lachen, aber ich bekomme schon Rente seit ich 65 bin. Die nehme ich auch gerne.

**SZ:** Können Sie, die Geze so lange geführt hat, so einfach loslassen?

**Vöster-Alber:** Ich könnte jederzeit loslassen. Das halte ich schon seit Jahrzehnten so: Wenn ich abends die Firma verlassen habe, habe ich keinen Gedanken mehr an sie verschwendet.

**SZ:** Dann könnten Sie sich doch jetzt von der Firmenspitze zurückziehen.

**Vöster-Alber:** Das würde ich sofort machen, wenn eines der Kinder meine Bereiche übernehmen könnte. Mein Sohn, 32, ist nicht nur für die deutschen, sondern auch für die Produktionsstandorte in China und Serbien zuständig, meine ältere Tochter, 30, leitet das internationale Marketing und forciert diesen Bereich. Keiner von beiden ist so ein Zahlenfreak wie ich, und stets höre ich: Ach Mama, das kannst du besser. Meine älteste Tochter ist Ärztin und muss für ihre 4000 brutto sehr hart arbeiten. Ich hoffe da auf meine Jüngste, die mit 25 gerade ihr Praktikum als Wirtschaftsjuristin bei uns absolviert. Aber ich mache mir keine allzu großen Sorgen - sollte keiner der drei Interesse haben, besteht auch die Möglichkeit, einen Fremdgeschäftsführer einzusetzen.

Interview: Dagmar Deckstein

### Aufgeschlossen

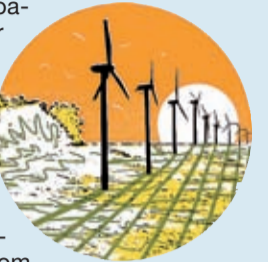
1863 wird Geze als Hersteller von Baubeschlägen gegründet.

1898 beginnt die Firma auch mit der Produktion von Skibindungen, die 1985 aufgegeben wird. Heute erwirtschaftet Geze mit 2000 Mitarbeitern einen Umsatz von 380 Millionen Euro. Türschließsysteme sind das Hauptgeschäft, als Zukunftsmarkt gilt aber die Steuerung der kompletten Gebäudetechnik.



## Sturmerprob

2010 wurde gefeiert. 50 Jahre ist die Firma geworden, zumindest die, die Theo Fuhrlander 1960 mit seiner Frau Anna und seinem Freund Rolf Brandenburger in einer alten Scheune in Waigandshain als Dorfschmiede gründete. Sie fertigten Heizöltanks und Verbindungsrohre. Als die nicht mehr liefen, sattelten die Fuhrlanders auf Tanks für den Weinbau um. Die Firma aus dem Westerwald machte das, was die industriellen Abnehmer bestellen, ein eigenes Produkt bietet sie nicht an. Das führt Mitte der siebziger Jahre, der Wirtschaftswunder-Aufschwung ist zu Ende, zur ersten großen Krise und zur Entlassung aller Mitarbeiter. Die Firma erholt sich. Später lernt Joachim Fuhrlander beim Vater Schmied. Mitte der achtziger Jahre macht er mit Frau und Tochter Urlaub an der Nordsee und sieht dort eine Windkraftanlage von Horst Frees, dessen Firma er später übernimmt. Fortan baut Fuhrlander selbst Windräder. Das 1990 verabschiedete Stromspeisegesetz verhilft ihm zu einem Boom. In den nächsten Jahren wächst die Firma immens. 1991 verkauft Fuhrlander die erste Windenergieanlage mit einer Leistung von 30 Kilowatt. 2001 wird die GmbH in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, an der die beiden privaten Investoren Immo Ströher, einer der Wella-Erben, und Willi Balz, Anlageberater und selbst im Windenergiegeschäft tätig, mit zusammen weniger als 20 Prozent beteiligt sind. Im vergangenen Jahr setzte der Konzern mit etwa 650 Mitarbeitern, davon sind mehr als 160 Auszubildende, 240 Millionen Euro um.



Joachim Fuhrlander, wird im November 1959 als ältestes von drei Kindern in Waigandshain im Westerwald geboren. Er lernt Schmied sowie Schweißfachmann und übernimmt 1985 den kleinen elterlichen Betrieb. Mehrere Jahrzehnte engagiert er sich in der Jugendarbeit des Christlichen Vereins Junger Menschen (CVJM).

## „Ich bekomme viel zurück“

Joachim Fuhrlander über sein gesellschaftliches Engagement und das Geschäft mit den großen Windkraftanlagen

Er zählt zu den Pionieren der Windkraft in Deutschland. Aber Joachim Fuhrlander geht es nicht um die Mehrung seines persönlichen Gewinns oder den bloßen Verkauf von Anlagen. Er will, dass das Unternehmen dem Wohle vieler dient. Das tut es.

**SZ:** Herr Fuhrlander, wie viele Windkraftanlagen haben Sie 2010 verkauft?

**Fuhrlander:** Ungefähr 120 Stück mit einer Leistung von insgesamt 250 Megawatt. Ein paar sind noch unterwegs, auf See oder Flüssen in Russland oder anderswo auf der Welt. Unser Umsatz dürfte zwischen 250 und 300 Millionen Euro liegen.

**SZ:** Haben Sie Gewinn gemacht?

**Fuhrlander:** Ja. 2009 hatten wir eine Nullrunde, weil wir schnell gewachsen sind.

**SZ:** Für Sie ist die Krise vorbei?

**Fuhrlander:** Nein. Es gibt noch eine Reihe von Banken, Konzernen und Finanzierungsunternehmen, die Liquiditätsprobleme haben. Das spüren unsere Kunden, weil sie kein Geld bekommen, um Windparks zu bauen und Zahlungen hinausschieben müssen.

**SZ:** Und Sie?

**Fuhrlander:** Wir haben keine Finanzierungsengpässe. Wir haben uns vor der Krise auf eine Krise vorbereitet, ohne zu wissen, dass es eine Krise geben wird.

**SZ:** Sind Sie Hellseher?

**Fuhrlander:** Wir denken sehr weit voraus. Wir stellen uns immer wieder die Frage, was kann eigentlich auf der Welt passieren, wenn Unternehmen überbewertet werden, wenn an den Börsen Spekulationen laufen, die nicht mit realen Werten hinterlegt sind, wenn die Menschen bloß ihrer Gier folgen.

**SZ:** Sie hatten ein mulmiges Gefühl?

**Fuhrlander:** Das hatte ich mein Leben lang. Ich gehöre eigentlich gar nicht in eine Welt, die mit fiktiven Werten spekuliert.

**SZ:** Eine schwierige Haltung für einen Unternehmer!

**Fuhrlander:** Ganz und gar nicht. Einem Unternehmer im wahren Sinne des Wortes geht es nicht darum, seine Firma in kürzester Zeit in immer neue Größenklassen zu katapultieren und kurzfristig möglichst hohe Gewinne zu erzielen. Dem geht es darum, ein Unternehmen nachhaltig aufzubauen. Es geht darum den Mitarbeitern sagen zu können, dein Arbeitsplatz ist langfristig sicher.

**SZ:** Wie oft sind Sie ausgelacht worden, wenn Sie Ihren Bankern mit solchen Argumenten kamen?

**Fuhrlander:** Sehr oft.

**SZ:** Das macht Ihnen nichts aus?

**Fuhrlander:** Nicht mehr. Vor 20 Jahren, als ich in die Windkraft eingestiegen bin, hat es mir etwas ausgemacht, weil es um die Existenz meiner Firma ging. Da habe ich oft zu hören bekommen, Hobbys finanzieren wir nicht.

**SZ:** Trotzdem fanden Sie Geldgeber?

**Fuhrlander:** Es gibt immer Leute auf der Welt, die an eine gute Idee glauben.

**SZ:** Was waren das für Leute?

**Fuhrlander:** Banker.

**SZ:** Eher Volksbanken, Sparkassen oder große private Banken?

**Fuhrlander:** Die kleinen haben mich gar nicht erst verstanden. Es waren Mitarbeiter von großen privaten Banken, die mir Geld liehen. Das ist aber weniger eine Frage der Bank als eine Frage der Menschen und ihrer Fähigkeiten. Das ist heute auch noch so.

**SZ:** Wie haben Sie sich auf die Krise vorbereitet?

**Fuhrlander:** Wir haben 2007 das Eigenkapital aufgestockt und mit Willi Balz und Immo Ströher zwei private Investoren ins Boot geholt. Die halten einen Anteil von insgesamt weniger als 20 Prozent. Heute sind wir weitaus weniger abhängig von den Banken.

**SZ:** Reicht das Geld, das Ihre Firma verdient, nicht aus, um selbst Eigenkapital zu bilden?

**Fuhrlander:** Wir investieren jedes Jahr drei bis vier Millionen Euro in die Ausbildung und in die Hilfe für benachteiligte Menschen. Das Geld hätte ich natürlich auch in die Firma stecken oder einfach für mich privat abschöpfen können.

**SZ:** Warum haben Sie es nicht getan?

**Fuhrlander:** Weil ich nachhaltig und ganzheitlich denke. Es genügt nicht, ein umweltfreundliches Produkt zu bieten. Ich möchte, dass das Unternehmen, das mir anvertraut ist, dem Wohle vieler dient. Deshalb haben wir auch so viele Auszubildende, sie stellen etwa ein Viertel aller Mitarbeiter.

**SZ:** Im Schnitt liegt die Ausbildungsquote in Deutschland bei 6,5 Prozent. Nervt dieses Übermaß an Lehrlingen nicht Ihre Ausbilder?

**Fuhrlander:** Nein, weil das tolle Mitarbeiter sind. Facharbeiter, Pädagogen, Sozialarbeiter . . .

**SZ:** Wozu beschäftigt ein Maschinenbauunternehmen Sozialarbeiter?

**Fuhrlander:** Weil es in dieser übersättigten deutschen Wohlstandsgesellschaft viele Problemkinder gibt, Jugendliche, die Drogen nehmen, die von der Familie vernachlässigt werden. Denen versuchen wir zu helfen.

**SZ:** Wie denn?

**Fuhrlander:** Wir reden mit den Eltern. Wir versuchen denen zu erklären, wie wichtig eine Ausbildung ist. Künftig wollen wir Jugendlichen auch betreutes Wohnen anbieten, wenn sie es zu Hause gar nicht mehr aushalten.

**SZ:** Verkaufen Sie eine Anlage mehr, weil sie nett zu Ihren Mitmenschen sind?

**Fuhrlander:** Das ist mir völlig egal. Mir ist es viel wichtiger, die Jugendlichen von der Straße zu holen und das nicht nur in Deutschland.

**SZ:** Wo denn noch?

**Fuhrlander:** Im Süden Brasiliens haben wir gerade ein Krankenhaus eröffnet. In unserer Computerschule im Norden des Landes lernen Siebenjährige gemeinsam mit Siebzigjährigen Schreiben und Lesen. Wir haben dort auch einen Kindergarten mit 60 Plätzen eingerichtet für Kinder, deren Mütter zwischen zwölf und 15 Jahre alt sind. In Ghana bauen wir ein großes Ausbildungszentrum für Ausbilder für Köche, Schneiderinnen und weitere Handwerksberufe auf.

**SZ:** Das alles zahlt die Firma?

**Fuhrlander:** Zum Teil. Den größten Teil zahle ich privat oder über meinen Verein, Fuhrlander Friendly World. Es gibt viele Menschen, die helfen wollen. Privatleute, Zulieferer, das ganze Spektrum. Die einen geben 50, die anderen 5000 Euro oder gar mehr.

**SZ:** Warum tun Sie das?

**Fuhrlander:** Ich habe mein ganzes Leben lang Jugendarbeit gemacht. Im Grunde wollen alle Menschen doch das Gleiche: ein Zuhause, Respekt, Geborgenheit, Liebe.

**SZ:** Lohnen Ihnen die Jugendlichen Ihr Engagement?

**Fuhrlander:** Ich bekomme viel zurück. Da kommen junge Menschen zu mir, auf der einen Seite verkleumt, auf der anderen aggressiv. Die haben zu Hause immer nur gehört: Du kannst nichts, das darfst du nicht, du bist nichts und du wirst nichts. Die bekommen eine Chance. Die erleben, was sie mit ihren Händen tun können, was ihr Verstand leisten kann. Die Leute drehen auf. Menschen ohne Bildung neigen zu Extremismus. Wir planen gerade eine private Hochschule, an der junge Menschen einen Master of Renewables machen können, aber auch eine soziale und politische Bildung erhalten. 80 Prozent der Studenten sollen aus dem Ausland kommen und dann mit diesem Wissen in ihrer Heimat helfen und arbeiten.

**SZ:** Wann soll es losgehen?

**Fuhrlander:** 2012. In fünf Jahren wollen wir 1000 Studenten hier haben.

**SZ:** Werden Sie selbst lehren?

**Fuhrlander:** Ja. Ethik.

**SZ:** Was qualifiziert Sie dazu?

**Fuhrlander:** Mein Leben und mein Glaube.

**SZ:** Was kostet Sie die Hochschule?

**Fuhrlander:** Ich zahle Bau und Betrieb, bis zu 15 Millionen Euro. Die laufenden Kosten sollen über Studiengebühren und Spenden finanziert werden. Viele Universitäten aus dem In- und Ausland wollen uns unterstützen. Es gibt viele Firmen, die einen Stiftungslehrstuhl finanzieren wollen.

**SZ:** Umsatz, Ergebnisse, Geld sind Ihnen nicht wichtig?

**Fuhrlander:** Doch natürlich. Das Ziel ist, mit diesem Unternehmen maximalen Gewinn zu erzielen und es maximal zu kapitalisieren, um das Geld in solche Projekte zu stecken.

**SZ:** Was heißt maximal kapitalisieren?

**Fuhrlander:** In zwei, drei Jahren wollen wir an die Börse.

**SZ:** Der gewöhnliche Aktionär, der auf maximale Rendite aus ist, wird wenig Verständnis für den Gutmenschen Fuhrlander haben?

**Fuhrlander:** Den Spagat kriege ich hin. Ich bin stark und mittlerweile klug genug.

**SZ:** Auch Sie können sich Ihre Aktionäre nicht aussuchen!

**Fuhrlander:** Deshalb werden wir dem Unternehmen vorher eine andere Struktur verpassen. Die gesellschaftlichen und sozialen Aktivitäten werden beim Verein und der Fuhrlander Akademie, die beide

rechtlich selbständig sind, angesiedelt. Die AG kümmert sich dann um nichts anderes mehr als den Bau von Windkraftanlagen und internationale Beteiligungen, wie die in Vietnam und der Ukraine.

**SZ:** Warum verkaufen Sie die Firma nicht einfach und ersparen sich den Ärger mit institutionellen Investoren und Kleinaktionären?

**Fuhrlander:** Weil ich dann nicht mehr kontrollieren kann, was der Käufer mit der Firma macht. Ich will diesem Unternehmen verbunden bleiben, schon wegen meiner Mitarbeiter, die ihr Vertrauen in mich gesetzt haben. Ich will die Philosophie dieses Unternehmens bewahren. Im Mittelpunkt steht der Mensch. Ich will nicht, dass er als Instrument zum Geldverdienen missbraucht wird.

**SZ:** Wenn Sie alles in wohltätige Projekte stecken. Was bleibt denn für Sie und Ihre Familie übrig?

**Fuhrlander:** Mir geht es nicht um persönlichen Reichtum. Ich habe meinen Zivildienst Anfang der achtziger Jahre in einem Altenheim gemacht. Ich musste Sterbewache halten. Ich habe den alten Leuten die Windeln gewechselt. Es gab 200 Mark im Monat, fürs Einsargen noch mal fünf Mark. Am Ende nimmt keiner etwas mit. Meine Kinder haben genug zum Leben. Sie sollen sich aber nicht auf Ererbtem ausruhen, das verdirbt den Charakter. Die sehen, wie ich lebe, und nehmen ihr Leben selbst in die Hand. Aber ich will ihnen die Kniefälle ersparen, die ich machen musste.

**SZ:** Was war denn Ihr größter Kniefall?

**Fuhrlander:** Immer vor Banken, manchmal auch vor Genehmigungsbehörden. Aber es hat mich immer motiviert. Es hat mich mal jemand gefragt, was schlimmer sei, Wind von hinten oder Wind von vorne?

**SZ:** Was haben Sie geantwortet?

**Fuhrlander:** Rückenwind ist schlimmer, weil mir die Haare ins Gesicht fliegen und ich nichts sehe. Wind von vorne verschafft einen klaren Blick und man muss dagegen ankämpfen, das macht Spaß. Man wird stärker, wenn einem Dinge nicht immer in den Schoß fliegen.

**SZ:** Wenn Sie in zwei Jahren an die Börse gehen, welche Story wollen Sie den potentiellen Investoren erzählen?

**Fuhrlander:** Wir wollen wachsen. Es wird sich gar nicht vermeiden lassen, über kurz oder lang eine halbe oder eine Milliarde Euro Umsatz zu machen.

**SZ:** Wann denn?

**Fuhrlander:** Weiß ich nicht. Wir haben ja gerade erlebt, dass es immer Krisen gibt und Rückschläge. Aber ich bin mir sicher, irgendwann werden alle Länder sich für erneuerbare Energien öffnen.

**SZ:** Wie viele Ideale mussten Sie aufgeben, um wirtschaftlich Erfolg zu haben?

**Fuhrlander:** Keine. Ich habe meine Ideale verwirklicht. Ich setze mich für die Schöpfung ein. Das Wort Umwelt ist mir viel zu klein, das ist ja nur das, was um den Menschen herum ist. Die Schöpfung dagegen ist das Ganze, deshalb will ich Geld verdienen, um der Schöpfung zu dienen.

Interview: Elisabeth Dostert



WIR SORGEN DAFÜR,  
DASS SICH WELTMARKTFÜHRER  
WOHLFÜHLEN.

KLAFS. Weltmarktführer im Bereich Sauna und Spa  
und offizieller Sponsor.

**KLAFS**  
MY SAUNA AND SPA

Erich-Klafs-Straße 1-3 | D-74523 Schwäbisch Hall  
Telefon +49 (0)791 501-0 | Fax +49 (0)791 501-248 | www.klafs.com

# „Wir bewegen uns auf eine neue Epoche zu“

Grimme-Geschäftsführer Klemens Kalverkamp über Innovationen, das richtige Betriebsklima und China

Jeder Tag ohne Innovation ist ein verschenkter Tag, sagt Klemens Kalverkamp, Geschäftsführer des Familienunternehmens Grimme. Es ist Weltmarktführer für Geräte zum Anbau von Kartoffeln. Lachen in der Firma ist für Kalverkamp wichtig.

**SZ:** Herr Kalverkamp, hatten Sie heute schon eine gute Idee?  
**Kalverkamp:** Ja, eine sehr gute Idee.

**SZ:** Erzählen Sie!  
**Kalverkamp:** Es ist eine organisatorische Verbesserung hier in Damme. Die Details sind allerdings nicht für die Zeitung bestimmt.

**SZ:** Heißt, heute ist kein verschenkter Tag?  
**Kalverkamp:** Absolut.

**SZ:** Wie viele Tage im Jahr verschenken Sie?  
**Kalverkamp:** Mittlerweile keinen mehr. Aber das war nicht immer so. Es hat 15 Jahre gedauert, bis ich begriffen habe, dass gute Stimmung im Unternehmen der wesentliche Erfolgsfaktor ist.

**SZ:** Warum so lange?  
**Kalverkamp:** Ich bin in einer Zeit aufgewachsen, in der es hieß: Wenn du Erfolg haben willst, musst du dich quälen, da musst du schuften, erst die Arbeit und dann das Vergnügen. Heute weiß ich, dass dies in Zukunft nicht mehr gilt.

**SZ:** Wie messen Sie, wie viele Mitarbeiter sich bei Grimme wohlfühlen?  
**Kalverkamp:** Ich sehe in ihre Gesichter. Der Körper verändert sich je nachdem, ob sie gut oder schlecht drauf sind. Da brauchen Sie bloß ein Wasserglas auf den Tisch zu stellen.

**SZ:** Das müssen Sie näher erläutern?  
**Kalverkamp:** Der Japaner Masaru Emoto hat beobachtet, dass das Wasser in einem Glas in einer gutgelaunten Runde beim Gefrieren schöne symmetrische Kristalle bildet. Wenn nur einer der Teilnehmer schlechte Laune hat, sind die Kristallstrukturen völlig disharmonisch. Kinesiologische Untersuchungen zeigen, dass

die Muskelkraft viel geringer ist, wenn sie negativ gestimmt sind.

**SZ:** Haben Sie schon mal so einen Test gemacht?  
**Kalverkamp:** Ja. Der Erfolg eines Unternehmens hängt tatsächlich maßgeblich davon ab, wie viel dort gelacht wird. Je mehr nämlich gelacht wird, desto erfolgreicher ist es. Lachen steht bei mir ganz oben. Ich versuche immer, verhärtete Fronten in einer Diskussion oder anderen Runden durch ein Lachen zu brechen, damit wir wieder in den Lösungsmodus schalten und nicht im Problemmodus verharren.

**SZ:** Wirkt das Lachen nicht manchmal krampfhaft, es gibt doch auch traurige Situationen?  
**Kalverkamp:** Im Alltag eines Unternehmens ist in 95 Prozent aller Fälle Lachen angesagt, mag das Problem auch noch so groß sein. Früher habe ich das auch anders gesehen.

**SZ:** Was war Ihre damalige Sicht?  
**Kalverkamp:** Früher galt bei mir die Faustregel, zehn Hiobsbotschaften bis 10 Uhr sind mein Job. Bei 20 Hiobsbotschaften bis 10 Uhr, da müssen die Mitarbeiter auch mal meine schlechte Laune aushalten. Heute sage ich, selbst bei 50 Hiobsbotschaften bis 10 Uhr muss ich erst recht gut drauf sein, um meine Kreativität und Entscheidungsfähigkeit maximal nutzen zu können.

**SZ:** Was löste den Sinneswandel aus?  
**Kalverkamp:** Ich hatte in den Jahren 2000 bis 2004 mehrere Hörstürze, meine Berufsfähigkeit war in Gefahr.

**SZ:** Zu viel gearbeitet?  
**Kalverkamp:** Ja. Mein Arzt hatte mir gesagt, damit müsse ich leben. Als neugieriger Mensch wollte ich mich nicht damit abfinden. So habe ich begonnen, mich mit Dingen außerhalb der Schulmedizin zu beschäftigen. Wir wissen doch eigentlich seit Albert Einstein, dass uns unsere materialistische Denke nicht weiterführt und alles nur Information und Energie ist. Heute sehe ich meine Arbeit anders.

**SZ:** Sind technische Innovationen gar nicht das Wichtigste für eine Firma?  
**Kalverkamp:** Um zu den besten technischen Innovationen zu kommen, braucht es das richtige Betriebsklima. Wir bewegen uns auf eine ganz neue Epoche zu.

**SZ:** Die wie aussieht?  
**Kalverkamp:** Technische Geräte und Anlagen sind heute sehr komplex, egal ob es sich um eine Landmaschine handelt oder einen Airbus A 380. Sie müssen Mechaniker, Antriebstechniker, Elektroni-



Klemens Kalverkamp ist überzeugt, dass die Basis für technische Neuentwicklungen gute Stimmung ist.

**SZ:** Wie denn?  
**Kalverkamp:** Früher habe ich den Druck immer wachsen lassen und als negativen Stress, sogenannten Dysstress, empfunden. Heute gehe ich positiv damit um. Dieser Eustress macht leistungsfähiger. In einem Umfeld, in dem die Stimmung gut ist, arbeiten sie auch 14 Stunden am Tag ohne Stress zu empfinden. Wenn aber Missgunst und Misstrauen herrschen, sind sie schon nach acht Stunden erschöpft. Die Kunst ist es, Vertrauen zu schaffen. Jeder Mensch sehnt sich nach einer vertrauensvollen Umgebung.

**SZ:** Sind technische Innovationen gar nicht das Wichtigste für eine Firma?  
**Kalverkamp:** Um zu den besten technischen Innovationen zu kommen, braucht es das richtige Betriebsklima. Wir bewegen uns auf eine ganz neue Epoche zu.

**SZ:** Die wie aussieht?  
**Kalverkamp:** Technische Geräte und Anlagen sind heute sehr komplex, egal ob es sich um eine Landmaschine handelt oder einen Airbus A 380. Sie müssen Mechaniker, Antriebstechniker, Elektroni-

**SZ:** Wie denn?  
**Kalverkamp:** Früher habe ich den Druck immer wachsen lassen und als negativen Stress, sogenannten Dysstress, empfunden. Heute gehe ich positiv damit um. Dieser Eustress macht leistungsfähiger. In einem Umfeld, in dem die Stimmung gut ist, arbeiten sie auch 14 Stunden am Tag ohne Stress zu empfinden. Wenn aber Missgunst und Misstrauen herrschen, sind sie schon nach acht Stunden erschöpft. Die Kunst ist es, Vertrauen zu schaffen. Jeder Mensch sehnt sich nach einer vertrauensvollen Umgebung.

**SZ:** Sind technische Innovationen gar nicht das Wichtigste für eine Firma?  
**Kalverkamp:** Um zu den besten technischen Innovationen zu kommen, braucht es das richtige Betriebsklima. Wir bewegen uns auf eine ganz neue Epoche zu.

**SZ:** Die wie aussieht?  
**Kalverkamp:** Technische Geräte und Anlagen sind heute sehr komplex, egal ob es sich um eine Landmaschine handelt oder einen Airbus A 380. Sie müssen Mechaniker, Antriebstechniker, Elektroni-

**SZ:** Wie denn?  
**Kalverkamp:** Früher habe ich den Druck immer wachsen lassen und als negativen Stress, sogenannten Dysstress, empfunden. Heute gehe ich positiv damit um. Dieser Eustress macht leistungsfähiger. In einem Umfeld, in dem die Stimmung gut ist, arbeiten sie auch 14 Stunden am Tag ohne Stress zu empfinden. Wenn aber Missgunst und Misstrauen herrschen, sind sie schon nach acht Stunden erschöpft. Die Kunst ist es, Vertrauen zu schaffen. Jeder Mensch sehnt sich nach einer vertrauensvollen Umgebung.

## Erdverbunden

Klemens Kalverkamp wurde 1956 als fünftes von acht Kindern auf einem kleinen Bauernhof im Münsterland geboren. Schon mit 26 Jahren – noch an der Fachhochschule für Maschinenbau – hat er seine erste Maschine entwickelt. Die patentierte Pflückmaschine für Maiskolben ging dann bei seinem ersten Arbeitgeber in Produktion. Seit fast 20 Jahren arbeitet er nun für das Familienunternehmen Grimme, in dessen Geschäftsführung er sitzt. Die Firma mit gut 200 Millionen Euro Umsatz und 1500 Mitarbeitern ist Weltmarktführer für Maschinen zum Kartoffelanbau. Da kommt Grimme am größten Markt China auf Dauer nicht vorbei. Einen Standort bei Peking hat Kalverkamp schon gefunden.



ker und Software-Ingenieure zusammen bringen. Das ist heute die Kunst. Nur wer das Innovationspotential aus allen technischen Disziplinen und das Prozesspotential hebt, hat die Chance, morgen vorne dabei zu sein. Meine erste Maschine habe ich mit 26 Jahren im Rahmen meiner Diplomarbeit noch selbst gezeichnet und komplett entwickelt, die arbeitete rein mechanisch. Das war mein erstes Patent.

**SZ:** Sie sind weltweit tätig. Was ist schwieriger, Amerika, Russland oder China zu erobern?  
**Kalverkamp:** Die Amerikaner sind Weltmeister in der Vereinfachung. Die simpelste Variante einer Maschine soll den maximalen Gewinn bringen. Die Deutschen begeistern sich auch für die Technik. Den Russen sind wir technisch weit voraus, und ihr Engagement lässt manchmal zu wünschen übrig.

**SZ:** Vielleicht haben die einfach zu wenig zu lachen?  
**Kalverkamp:** Das stimmt. Das habe ich in vielen postkommunistischen Staaten festgestellt. Das Misstrauen ist weitaus

ausgeprägter als in traditionell demokratischen Ländern.

**SZ:** Was ist mit China?  
**Kalverkamp:** Da ist es ganz anders. Wenn man in China unterwegs ist, spürt man durchaus noch die 5000 Jahre alte Kultur, obwohl die vergangenen 300 Jahre weniger erfreulich waren.

**SZ:** China ist keine Demokratie!  
**Kalverkamp:** Es wäre vermessen zu erwarten, dass sich China binnen 20 Jahren von einer kommunistischen Diktatur zur Demokratie wandeln könnte. Deutschland hat auch ein paar Jahrhunderte gebraucht, um eine solche zu werden.

**SZ:** Oder stört Sie das nicht, weil China der weltgrößte Kartoffelproduzent ist und für Grimme dort viel zu holen ist?  
**Kalverkamp:** Der Markt ist gigantisch, und wenn wir Weltmarktführer bleiben wollen, müssen wir in die Länder, in denen die Mechanisierung ansteht. Ich habe mich in China noch nie unwohl oder bedroht gefühlt. Da herrscht an den amerikanischen Grenzen zuweilen mehr Willkür bei der Einreise. In den vergangenen drei Jahren habe ich fast 10 000 Kilometer in China zurückgelegt – ganz ohne Beschränkungen.

**SZ:** Die wollen ja auch Geschäft mit Ihnen machen!  
**Kalverkamp:** In China gibt es bei weitem nicht solche Auswüchse wie in Russland, wo sich ein Oligarch wie Roman Abramowitsch mal eben einen britischen Fußballklub leistet. China wird geführt wie ein Unternehmen. Der Wandel dient zum größten Teil dem wachsendem Wohlstand des Volkes. Aber der braucht Zeit.

**SZ:** Dann war es Ihrer Ansicht nach richtig, den Menschenrechtler Liu Xiaobao nicht zur Verleihung des Friedensnobelpreises nach Oslo reisen zu lassen?  
**Kalverkamp:** Da war meines Erachtens ein Fehler, und zudem völlig überflüssig.

**SZ:** Fürchten Sie nicht, dass Grimme-Technik in China kopiert wird?  
**Kalverkamp:** Kopiert wird ein Marktführer überall.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

**SZ:** Ist es schwerer Weltmarktführer zu werden oder es zu bleiben?  
**Kalverkamp:** Nummer 1 zu werden ist schon schwer, es zu bleiben umso mehr. Die größte Gefahr ist, dass sich eine gewisse Trägheit in die Firma einschleicht und es die Mitarbeiter als normal empfinden, die Besten zu sein. Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.

# „Ein Taktstock gibt keinen Ton“

Christian Gansch über Erkenntnisse aus seiner Zusammenarbeit mit bekannten Orchestern



Christian Gansch

Christian Gansch, 50, hat als Dirigent schon mit dem russischen Nationalorchester, dem BBC Orchestra und Orchestre Philharmonique de Radio-France gearbeitet und machte sich als Produzent von Klassik-CDs einen Namen. Zugleich ist der Musiker auch als Coach tätig – nach dem Ansatz des symphonischen Consultings. Das Leitmotiv bei seinen Workshops und Vorträgen lautet „Aufeinander hören, miteinander handeln“.

**SZ:** Auch Weltmarktführer sind nur Unternehmen. Was hilft bei Misstönen?  
**Gansch:** Misstöne entstehen, wenn sich die Mitarbeiter inklusive dem Chef nicht mehr in einem dynamischen Wechselspiel miteinander befinden. Statt starrer Vorgaben muss man wieder aufeinander hören, rausfinden woher die falschen Töne kommen. Nur wer miteinander übt, wird gemeinsam besser.

**SZ:** Ein guter hört also zu. Doch wie kann er seine Leute wirklich dauerhaft motivieren?  
**Gansch:** Motivation ist immer intrinsisch, das heißt sie kommt von innen. Der Chef kann dafür nur einen guten Rahmen schaffen. Das Zauberwort heißt Wertschätzung. In der Musik bedeutet das, dass die großen Dirigenten es immer auch schaffen, die kleinste Rolle mit ins Boot zu holen. Sie werden ihre Zeit und Energie auch für die Triangel aufwenden. Denn Motivation braucht Information. Nur wer vermittelt bekommt, was sein Beitrag zum Gesamtkonzept ist, auf den der Funke überspringen. Meines Erachtens heißt genau das zu führen.

**SZ:** Ein Weltmarktführer ist immer besser als die Konkurrenz. Was kann so ein Unternehmen von Ihnen lernen?  
**Gansch:** Mein Beitrag handelt von den orchestralen Strategien, die auch in er-

folgreichen Firmen permanent entscheidend sind, beispielsweise abteilungsübergreifend zu handeln, trotz einer unterschiedlichen Interessenlage. Und es geht immer auch um Inspiration.

**SZ:** Wie machen Sie das?  
**Gansch:** Ich Sorge mit Metaphern aus der Orchesterwelt für einen Perspektivwechsel, der einen Transfer zur jeweiligen Situation ermöglicht. Dadurch kann ich Klartext reden, ohne zu verletzen. Ich nutze die Tatsache, dass die Zuhörer im Konzertsaal meistens keinen blassen Schimmer haben, wie klar die Prozesse auf der Bühne definiert sind.

**SZ:** Wieso, was passiert da?  
**Gansch:** Viele denken, da vorne steht ein Diktator und hundert Leute tanzen nach seiner Pfeife. Aber das stimmt nicht. Es ist immer ein interaktives und kooperatives Miteinander. Denn aus einem Dirigentenstab alleine ist noch kein Ton gekommen.

**SZ:** Worauf kommt es also wirklich an?  
**Gansch:** Egal wo Menschen zusammenarbeiten geht es um Individuen, um Charaktere und unterschiedliche Interessen. Wenn es mal wieder zwischen der Produktion, dem Marketing und dem Vertrieb geknirscht hat, dann muss man das orchestrale Bewusstsein für das übergeordnete Ziel fördern.

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**SZ:** Bitte was?  
**Gansch:** Bitte was?

**Gansch:** Beim orchestralen Bewusstsein geht es darum, die Unterschiedlichkeit der einzelnen Mitarbeiter als Realität zu respektieren.

**SZ:** Jeder in seinem Unternehmen hat also ein Recht auf seine Sichtweise der Dinge?  
**Gansch:** Im Grunde ja. Doch jetzt folgt der wichtigste Schritt – alle müssen miteinander reden und auch mal den anderen den Ton angeben lassen. So wie in der Orchesterprobe die Blechbläser und die Streicher sich abstimmen müssen – oder bisweilen miteinander ringen, so müssen auch immer alle Firmenabteilungen miteinander kommunizieren.

**SZ:** Um was genau zu erreichen?  
**Gansch:** Man muss die Persönlichkeit des anderen spüren, um reaktions- und handlungsfähig zu bleiben. Das ist leider gegenläufig zu dem, was oft in Wirtschaftsunternehmen abläuft. Gerade junge Leute und ihre Ideen sind dabei besonders wichtig. Sie sind die Talente von morgen und müssen gehört werden. Sie sind es, die wirklich eine Quelle der Inspiration sein können.

**SZ:** Erfahrung ist also nicht alles?  
**Gansch:** Es geht um Bewusstsein, nicht um die Macht des Stärkeren. Man braucht beides, Erfahrung und neue Einflüsse. Im Orchester jedenfalls ist es kein Widerspruch, Einzelnen bisweilen Exzentrik zuzugestehen und dennoch gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Jedes Mal muss es aufs Neue wieder exzellent werden.

**SZ:** Guter Punkt. Kann das gut sein, wenn man immer das gleiche Lied spielt, also immer das gleiche Produkt verkauft? Wie lange kann ein Weltmarktführer überhaupt spitze bleiben?  
**Gansch:** Ich kenne viele sehr erfolgreiche Mittelständler. Und meine Erfahrung zeigt, um wirklich ganz oben mitzuspielen, muss das Produkt im Jahresrhythmus neu verfeinert oder gar neu erfunden werden. Da braucht es Ingenieure, die wie Musiker seit 40 Jahren an einem Ton feilen. Diese Liebe zum Detail, dieses immer noch besser machen wollen, entscheidet über nachhaltigen Erfolg.

**SZ:** Haben wir hierzulande genug davon?  
**Gansch:** Auf jeden Fall. Gerade in Deutschland steckt viel kreatives Potential. Aber es ist auch noch ausbaufähig. So wie ein Orchestermusiker immer auf seine Mitspieler reagieren muss, genau so müsste auch jeder Mitarbeiter permanent mit seinen Kollegen im kreativen Dialog stehen. Ähnlich wie bei der Jazzimprovisation. Der Modus, alles wie gestern, ist in jedem Fall zu vermeiden.

**SZ:** Guter Punkt. Kann das gut sein, wenn man immer das gleiche Lied spielt, also immer das gleiche Produkt verkauft? Wie lange kann ein Weltmarktführer überhaupt spitze bleiben?  
**Gansch:** Ich kenne viele sehr erfolgreiche Mittelständler. Und meine Erfahrung zeigt, um wirklich ganz oben mitzuspielen, muss das Produkt im Jahresrhythmus neu verfeinert oder gar neu erfunden werden. Da braucht es Ingenieure, die wie Musiker seit 40 Jahren an einem Ton feilen. Diese Liebe zum Detail, dieses immer noch besser machen wollen, entscheidet über nachhaltigen Erfolg.

**SZ:** Haben wir hierzulande genug davon?  
**Gansch:** Auf jeden Fall. Gerade in Deutschland steckt viel kreatives Potential. Aber es ist auch noch ausbaufähig. So wie ein Orchestermusiker immer auf seine Mitspieler reagieren muss, genau so müsste auch jeder Mitarbeiter permanent mit seinen Kollegen im kreativen Dialog stehen. Ähnlich wie bei der Jazzimprovisation. Der Modus, alles wie gestern, ist in jedem Fall zu vermeiden.

**SZ:** Guter Punkt. Kann das gut sein, wenn man immer das gleiche Lied spielt, also immer das gleiche Produkt verkauft? Wie lange kann ein Weltmarktführer überhaupt spitze bleiben?  
**Gansch:** Ich kenne viele sehr erfolgreiche Mittelständler. Und meine Erfahrung zeigt, um wirklich ganz oben mitzuspielen, muss das Produkt im Jahresrhythmus neu verfeinert oder gar neu erfunden werden. Da braucht es Ingenieure, die wie Musiker seit 40 Jahren an einem Ton feilen. Diese Liebe zum Detail, dieses immer noch besser machen wollen, entscheidet über nachhaltigen Erfolg.

**SZ:** Haben wir hierzulande genug davon?  
**Gansch:** Auf jeden Fall. Gerade in Deutschland steckt viel kreatives Potential. Aber es ist auch noch ausbaufähig. So wie ein Orchestermusiker immer auf seine Mitspieler reagieren muss, genau so müsste auch jeder Mitarbeiter permanent mit seinen Kollegen im kreativen Dialog stehen. Ähnlich wie bei der Jazzimprovisation. Der Modus, alles wie gestern, ist in jedem Fall zu vermeiden.

**SZ:** Guter Punkt. Kann das gut sein, wenn man immer das gleiche Lied spielt, also immer das gleiche Produkt verkauft? Wie lange kann ein Weltmarktführer überhaupt spitze bleiben?  
**Gansch:** Ich kenne viele sehr erfolgreiche Mittelständler. Und meine Erfahrung zeigt, um wirklich ganz oben mitzuspielen, muss das Produkt im Jahresrhythmus neu verfeinert oder gar neu erfunden werden. Da braucht es Ingenieure, die wie Musiker seit 40 Jahren an einem Ton feilen. Diese Liebe zum Detail, dieses immer noch besser machen wollen, entscheidet über nachhaltigen Erfolg.

**SZ:** Haben wir hierzulande genug davon?  
**Gansch:** Auf jeden Fall. Gerade in Deutschland steckt viel kreatives Potential. Aber es ist auch noch ausbaufähig. So wie ein Orchestermusiker immer auf seine Mitspieler reagieren muss, genau so müsste auch jeder Mitarbeiter permanent mit seinen Kollegen im kreativen Dialog stehen. Ähnlich wie bei der Jazzimprovisation. Der Modus, alles wie gestern, ist in jedem Fall zu vermeiden.

**SZ:** Guter Punkt. Kann das gut sein, wenn man immer das gleiche Lied spielt, also immer das gleiche Produkt verkauft? Wie lange kann ein Weltmarktführer überhaupt spitze bleiben?  
**Gansch:** Ich kenne viele sehr erfolgreiche Mittelständler. Und meine Erfahrung zeigt, um wirklich ganz oben mitzuspielen, muss das Produkt im Jahresrhythmus neu verfeinert oder gar neu erfunden werden. Da braucht es Ingenieure, die wie Musiker seit 40 Jahren an einem Ton feilen. Diese Liebe zum Detail, dieses immer noch besser machen wollen, entscheidet über nachhaltigen Erfolg.

**SZ:** Haben wir hierzulande genug davon?  
**Gansch:** Auf jeden Fall. Gerade in Deutschland steckt viel kreatives Potential. Aber es ist auch noch ausbaufähig. So wie ein Orchestermusiker immer auf seine Mitspieler reagieren muss, genau so müsste auch jeder Mitarbeiter permanent mit seinen Kollegen im kreativen Dialog stehen. Ähnlich wie bei der Jazzimprovisation. Der Modus, alles wie gestern, ist in jedem Fall zu vermeiden.

**SZ:** Guter Punkt. Kann das gut sein, wenn man immer das gleiche Lied spielt, also immer das gleiche Produkt verkauft? Wie lange kann ein Weltmarktf

## „Jede Krise bietet Chancen“

Andrea-Kathrin Christenson, Chefin der Firma Käthe Kruse, über Puppen, schlechte Zeiten und Spielzeug aus China

Sie war mal Beraterin. Dann übernahmen Andrea-Kathrin Christenson und ihr Mann den Puppenhersteller Käthe Kruse. Bereit habe sie es nie, sagt sie.

**SZ:** Frau Christenson, wie ist denn das Weihnachtsgeschäft gelaufen?

**Christenson:** Gut. Wir hätten bei einigen Produkten mutiger sein können; denn wir waren ziemlich schnell ausverkauft.

**SZ:** Was lief besonders gut?

**Christenson:** Vergangenes Jahr liefen die Eleas, die Sophies oder die Bambinas sehr gut. Das sind Puppen ohne viele Funktionen, mit denen Kinder sehr schön spielen können, und die die Phantasie anregen. Die Leute besinnen sich wieder auf die guten klassischen Dinge. Wir haben auch ausgesprochen viel Puppenbekleidung im Prêt-à-porter-Stil verkaufen können. Wir sind zufrieden.

**SZ:** Was kostet so eine Puppe?

**Christenson:** 40 Euro bis 100 Euro.

**SZ:** Dann sind Ihre Puppen wohl eher etwas für Besserverdiener?

**Christenson:** Eine gute Puppe hatte schon immer ihren Preis. Eine Puppe für 40 Euro ist doch für viele Leute erschwinglich.

**SZ:** Nicht für Hartz-IV-Empfänger!

**Christenson:** Stimmt. Da würde ich mir überlegen, selbst eine Stoffpuppe zu basteln, bevor ich mir eine sehr preiswerte Puppe kaufe, die vielleicht nicht alle Sicherheitsbestimmungen erfüllt.

**SZ:** Sie meinen die Dinger aus China!

**Christenson:** Die Qualität hat nicht unbedingt etwas mit China zu tun. Die Asiaten können sehr schöne, wertige Puppen machen, wenn die Anforderungen stimmen. Die machen eben das, was die Einkäufer vorgeben, auch die aus Europa. Wenn die Vorgabe allerdings ist, jeden Cent zu sparen, dann werden Materialien eingesetzt, die eher bedenklich sind. Das gilt nicht nur für Spielzeug, sondern für viele andere Produkte auch.

**SZ:** Dann war die Schelte auf China wegen schlechtem und zum Teil sogar giftigem Spielzeug einseitig, wenn nicht sogar ein wenig verlogen?

**Christenson:** Ja. Auch die chinesischen Lieferanten müssen Gewinn machen.

Wenn der Einkäufer aber nicht bereit ist, den Preis für hochwertige Materialien zu zahlen, wird der Lieferant billigere Stoffe einsetzen, damit er den Auftrag noch bekommt. Da wird eben mal eine Farbe genommen, die nicht getestet und deshalb preiswerter ist. Wenn ich dem Lieferanten zugestehe, dass er vernünftige Löhne zahlen und einen vernünftigen Gewinn machen kann, wird er mir auch gute Produkte liefern. Wenn ich immer nur quetsche, rächt sich das irgendwann.

**SZ:** Hat Käthe Kruse überhaupt die Wirtschaftskrise zu spüren bekommen?

**Christenson:** Wir hatten auch eine Krise, sie kam nur etwas später an als etwa in der Autoindustrie. Weihnachten 2008 war noch gut. 2009 war für uns ein schwieriges Jahr, weil unsere Erlöse in den beiden wichtigsten Exportmärkten USA und Russland einbrachen. In Deutschland stagnierte das Geschäft. Insgesamt sanken unsere Erlöse um gut zehn Prozent.

**SZ:** Haben Sie noch Gewinn gemacht?

**Christenson:** Einen sehr kleinen.

**SZ:** Wie haben Sie reagiert?

**Christenson:** Wir haben unser Unternehmen analysiert und uns gefragt, welche Geschäftsbereiche brauchen wir wirklich, um die Marke Käthe Kruse weiterzubringen.

**SZ:** Was kam dabei heraus?

**Christenson:** Wir haben unsere Logistik an ein auf Textilien und Spielzeug spezialisiertes Unternehmen ausgelagert und die Schaumstoffproduktion für Sattlereien eingestellt. Das macht jetzt unser Nachbar in Donauwörth. Der hat auch unsere Mitarbeiter übernommen. Das, was wir brauchen, kaufen wir künftig bei ihm zu. Das hat uns flexibler gemacht und wir können die interessantesten Bereiche künftig finanziell besser ausstatten.

**SZ:** Gab es Entlassungen?

**Christenson:** Ja, aber wir haben ihnen bei der Suche nach einem neuen Job geholfen. Bis auf einen Mitarbeiter sind alle bei Unternehmen aus unserem Netzwerk untergekommen.

**SZ:** Hat so eine Krise etwas Heilsames?

**Christenson:** Jede Krise hat ihr Gutes, man muss sie nur nutzen. Jede Krise bie-



Andrea-Kathrin Christenson tauschte ihren Beraterposten gegen die Führungsrolle bei einem Mittelständler.

tet Chancen – für die Firma in der Branche, für die Mitarbeiter und für einen selbst, man muss sie nur sehen wollen.

**SZ:** Ein Aufschwung macht fett?

**Christenson:** Auf alle Fälle macht er bequem, weil kein Handlungszwang besteht. Im Aufschwung ist es schwerer, neue Positionen zu beziehen, weil jeder business as usual macht. In der Krise werden die Karten neu gemischt.

**SZ:** Haben Sie jetzt ein paar neue Ässe im Ärmel?

**Christenson:** Ja, ob wir sie ausspielen können, werden wir sehen.

**SZ:** Wie sehen denn Ihre Ässe aus?

**Christenson:** Unsere Industrie ist sehr fragmentiert. Die meisten Hersteller sind Mittelständler, kleine inhabergeführte Firmen wie Käthe Kruse. Viele haben einen starken Namen. Wenn wir etwas gebündelter vorgehen würden, böte das große Chancen.

**SZ:** Planen Sie Übernahmen?

**Christenson:** Ich weiß nicht, ob es Zukäufe sein müssen. Ein gemeinsamer Marktauftritt wäre schon mal ein guter Anfang. Wie sich der ausgestaltet, ob als Zukauf, Gemeinschaftsunternehmen oder Partnerschaft, ist noch offen. Die Vorteile in der Beschaffung und im Handel liegen auf der Hand und die sollte man ausnützen.

**SZ:** Bis zum Einstieg bei Käthe Kruse haben Sie für Boston Consulting gearbeitet. Gab es auch Kollegen, die die Nase darüber gerümpelt haben, dass Sie als Beraterin mit glänzenden Karriere-Aussichten einen miefigen, maroden Mittelständler übernehmen?

**Christenson:** Qualität und Sicherheit, ein Spielzeug, das nicht nur eine Kindheit, sondern ein Leben lang begleitet.

**SZ:** Heißt, wenn Sie von einem dauerhaften niedrigen Niveau ausgehen, müssen Sie den Wert der Beteiligung in der Bilanz tiefer ansetzen, was zu Verlusten führt, oder Sie gehen von einer raschen Erholung aus, die Bewertung bleibt nahezu stabil und die Firma macht Gewinn.

**Winkeljohann:** Bei Umsatzeinbrüchen von 50 Prozent oder mehr, wie wir sie in der Krise erlebt haben, stellt sich die schwierige Frage der Nachhaltigkeit.

**SZ:** Wie oft mussten Sie Kunden sagen, Deine Bilanz ist so schlecht, Du musst Insolvenz anmelden?

**Winkeljohann:** Das waren nur wenige. Viele Unternehmen mit guter Zukunftsprognose haben sich um staatliche Bürgschaften bemüht, um so eine Durststrecke von zwei oder drei Jahren zu überbrücken.

**SZ:** Haben Sie den Eindruck, dass sich der deutsche Mittelstand besser geschlagen hat als die weltweite Konkurrenz?

**Winkeljohann:** Ja.

**SZ:** Und wer schneidet im Vergleich Mittelstand und börsennotierte Konzerne besser ab?

**Winkeljohann:** Die Qualität des Krisenmanagements ist keine Frage der Größe, der Rechtsform oder der Eigentumsverhältnisse. Per Saldo haben alle ein ganz gutes Krisenmanagement gemacht, in dem sie versucht haben, ihre Unternehmen liquide zu halten. Im Mittelstand und bei den Familienunternehmen sind nur die Entscheidungswege häufig schneller und pragmatischer als in den börsennotierten Konzernen.

**SZ:** Gibt es sonst noch auffällige Unterschiede?

**Winkeljohann:** Familienunternehmen pflegen häufig langfristige Ertragswartungen. Börsennotierte Konzerne haben immer den Aktienkurs im Blick.

**SZ:** Was haben denn die Wirtschaftsprüfer in der Krise falsch gemacht?

**Winkeljohann:** Wir haben uns auch gefragt, ob wir etwas falsch gemacht haben

**SZ:** Wie viel Umsatz machen Sie?

**Christenson:** Etwa 15 Millionen Euro und es gibt viele Hersteller in dieser Größenordnung. Langfristig ist jeder für sich zu klein, um den immer größeren Anforderungen, zum Beispiel auf der technischen Seite, gerecht zu werden. Wenn jeder seine Produkte für sich testet, ist das ziemlich teuer.

**SZ:** Vor gut 20 Jahren haben Sie und Ihr Mann Käthe Kruse übernommen. Haben Sie es jemals bereut?

**Christenson:** Absolut nie. Vielleicht habe ich mir manchmal gewünscht, ein größeres Rad zu drehen, schneller zu wachsen. Aber das ist ja keine Reue, sondern die Unzufriedenheit mit mir selbst. Ich fand es eine spannende Herausforderung, die Tradition von Käthe Kruse so wiederzubeleben, dass die Puppen wieder in die Kinderzimmer kommen und nicht nur zu den Sammlern. Nur so leben die Tradition und Werte fort.

**SZ:** Welche Werte?

**Christenson:** Qualität und Sicherheit, ein Spielzeug, das nicht nur eine Kindheit, sondern ein Leben lang begleitet.

**SZ:** Bis zum Einstieg bei Käthe Kruse haben Sie für Boston Consulting gearbeitet. Gab es auch Kollegen, die die Nase darüber gerümpelt haben, dass Sie als Beraterin mit glänzenden Karriere-Aussichten einen miefigen, maroden Mittelständler übernehmen?

**Christenson:** Qualität und Sicherheit, ein Spielzeug, das nicht nur eine Kindheit, sondern ein Leben lang begleitet.

**SZ:** Heißt, wenn Sie von einem dauerhaften niedrigen Niveau ausgehen, müssen Sie den Wert der Beteiligung in der Bilanz tiefer ansetzen, was zu Verlusten führt, oder Sie gehen von einer raschen Erholung aus, die Bewertung bleibt nahezu stabil und die Firma macht Gewinn.

**Winkeljohann:** Bei Umsatzeinbrüchen von 50 Prozent oder mehr, wie wir sie in der Krise erlebt haben, stellt sich die schwierige Frage der Nachhaltigkeit.

**SZ:** Wie oft mussten Sie Kunden sagen, Deine Bilanz ist so schlecht, Du musst Insolvenz anmelden?

**Winkeljohann:** Das waren nur wenige. Viele Unternehmen mit guter Zukunftsprognose haben sich um staatliche Bürgschaften bemüht, um so eine Durststrecke von zwei oder drei Jahren zu überbrücken.

**SZ:** Haben Sie den Eindruck, dass sich der deutsche Mittelstand besser geschlagen hat als die weltweite Konkurrenz?

**Winkeljohann:** Ja.

**SZ:** Und wer schneidet im Vergleich Mittelstand und börsennotierte Konzerne besser ab?

**Winkeljohann:** Die Qualität des Krisenmanagements ist keine Frage der Größe, der Rechtsform oder der Eigentumsverhältnisse. Per Saldo haben alle ein ganz gutes Krisenmanagement gemacht, in dem sie versucht haben, ihre Unternehmen liquide zu halten. Im Mittelstand und bei den Familienunternehmen sind nur die Entscheidungswege häufig schneller und pragmatischer als in den börsennotierten Konzernen.

**SZ:** Gibt es sonst noch auffällige Unterschiede?

**Winkeljohann:** Familienunternehmen pflegen häufig langfristige Ertragswartungen. Börsennotierte Konzerne haben immer den Aktienkurs im Blick.

**SZ:** Was haben denn die Wirtschaftsprüfer in der Krise falsch gemacht?

**Winkeljohann:** Wir haben uns auch gefragt, ob wir etwas falsch gemacht haben

**SZ:** Sind Sie zufriedener?

**Christenson:** Ich kann ganz anders gestalten als früher. Es macht mir Spaß, etwas aufzubauen. Mich freut das Lächeln in dem Gesicht eines Mädchens über eine unserer Puppen.

**SZ:** Was war denn die größte Hürde in den vergangenen 20 Jahren?

**Christenson:** Am Anfang war es sicher die Finanzierung. Deshalb hielt die Familie Castell einige Jahre 30 Prozent an Käthe Kruse, die haben wir 2005 abgelöst. An unserem Unternehmen in Lettland, auf das wir recht schnell die Produktion verlagert haben, war ein Partner mit 15 Prozent beteiligt, auch den haben wir 2005 abgelöst. Die zweite große Wachstumsbremse war der Beitritt Lettlands zur Europäischen Union 2004.

**SZ:** Wie das?

**Christenson:** Die Leute sind uns davongelaufen, weil es attraktiver war in Irland oder England auf dem Bau, auf den Feldern oder im Haushalt zu arbeiten. Die zahlten einfach besser. In der Spitze haben wir in Lettland mal fast Tausend Leute beschäftigt und dann hatten wir mir nix, dir nix nur noch 400 bis 500, und wir mussten woanders näher lassen. Das hat uns viel Geld gekostet. Durch die Wirtschaftskrise kommen viele Letten wieder zurück, aber sicher nicht alle. Die gut ausgebildeten, jungen Leute werden sicher auch künftig das Land verlassen.

**SZ:** Wie groß waren und sind die Lohnunterschiede?

**Christenson:** Anfang der neunziger Jahre hat eine Näherin in Lettland 50 Mark im Monat verdient, hier 1000 Mark, das ist Faktor 20. Heute ist der Faktor drei.

**SZ:** Wann ziehen Sie weiter in ein günstigeres Land?

**Christenson:** Mit dieser Frage beschäftigen wir uns immer wieder. Aus heutiger Sicht wollen wir in Lettland bleiben, weil wir dort eine Art Käthe-Kruse-Technologiezentrum aufgebaut haben. Alle unsere Puppen-Techniker sitzen dort. Die Frage ist, ob wir auf Dauer die Mode für Mädchen und Erwachsene in Lettland halten können oder verlagern oder zukaufen müssen. Wir lassen Jersey-Mode woanders in Lohnarbeit fertigen, weil wir es in Lettland preislich nicht hinbekommen.

**SZ:** Woanders heißt China?

**Christenson:** Woanders heißt Asien, nicht nur China, auch Indonesien.

**SZ:** Wie groß können Sie überhaupt mit der Marke Käthe Kruse werden?

**Christenson:** Die Marke gibt sicher 30 bis 50 Millionen Euro her, wenn wir das Sortiment weiter erweitern, zum Beispiel um Wäsche, Schuhe oder Heimtextilien, und regional expandieren, zum Beispiel nach China. Für die neue gehobene Mittelschicht ist Marke wichtig.

**SZ:** Wann wollen Sie die 30 Millionen Euro erreichen?

**Christenson:** In fünf bis acht Jahren.

**SZ:** Sie konnten Käthe Kruse übernehmen, weil es in der Gründerfamilie keinen Nachfolger gab. Haben Sie einen?

**Christenson:** Unser jüngster Sohn vielleicht. Aber der ist erst 14. Ich muss noch lange durchhalten.

**SZ:** Kann man Kinder zur Nachfolge erziehen?

**Christenson:** Nein, die müssen das in sich haben oder nicht. Die Ausbildung ist eine wichtige Grundlage, aber als Unternehmer wird man geboren.

Interview: Elisabeth Dostert

## Verspielt

Andrea-Kathrin Christenson, 53, hat sich einen Jugendtraum erfüllt. 1990 hängt die gebürtige Wienerin nach sieben erfolgreichen Jahren ihren Job als Beraterin bei Boston Consulting an den Nagel und übernahm gemeinsam mit ihrem Mann Stephen den Puppenhersteller Käthe Kruse aus Donauwörth – ein Mittelständler, wie viele deutsche Spielwarenhersteller. Christenson brachte die Puppen zurück in die Kinderzimmer. Mehr als

100 Jahre ist das Unternehmen alt. Gegründet hat es Käthe Kruse 1905 in Berlin. Ihre Tochter Mimerle hatte sich zu Weihnachten eine Puppe zum Kuscheln und Umsorgen gewünscht, ganz so wie ein richtiges Baby. Aber Vater Max Kruse gefielen die Puppen in den Kaufhäusern nicht. „Ick koof euch keene Puppen. Ick find se scheißlich. Macht euch selber welche“, soll er gesagt haben. Das tat Gründerin Käthe Kruse dann auch.



## „Menschen sind vergesslich“

Wirtschaftsprüfer Norbert Winkeljohann über Bilanzen und Ermessensspielräume

Er glaubt fest an diesen Aufschwung, sieht aber auch die Risiken. „Das Feuer ist zwar gelöscht, aber es ist noch Glut vorhanden“, sagt Norbert Winkeljohann, Chef der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers.

**SZ:** Herr Winkeljohann, alle reden momentan vom Aufschwung. Teilen Sie die Euphorie?

**Winkeljohann:** Ja. Dieser Aufschwung ist – trotz weiterhin bestehender Risiken – nachhaltig. Deutschland ist ein exportgetriebenes Land und Länder wie China, Brasilien oder Indien drängen nach Wohlstand. Viele unserer Mandanten konnten schon 2010 an die Rekordergebnisse des Jahres 2008 anknüpfen.

**SZ:** Eigentlich fast schade, dass der Schock der Wirtschaftskrise nicht tief sitzt und sich die Konjunktur so schnell erholt. Da bleibt keine Zeit, Lehren aus der Krise zu ziehen?

**Winkeljohann:** Das mag sein. Menschen sind vergesslich. Das Plätzen der Börsenblase des Neuen Marktes Anfang des Jahrtausends war auch schnell vergessen. So ähnlich wird das mit der jüngsten Finanzkrise sein, nur dass ihre Auswirkungen viel weitreichender sein werden. Wir haben die Krise auch noch nicht ganz überwunden. Das Feuer ist zwar gelöscht, aber es ist noch Glut vorhanden.

**SZ:** Was glüht denn?

**Winkeljohann:** Die Euro-Zone leidet nach wie vor unter erheblichen politischen und volkswirtschaftlichen Turbulenzen und noch nicht alle Krisenherde der Welt sind unter Kontrolle. Das System kann ganz schnell wieder unter Druck geraten. Wir müssen einfach erkennen, dass Finanz- und Wirtschaftskrisen dieser Art, die es früher vielleicht alle 30 oder 50 Jahre mal gab, infolge der Glo-

balisierung in Zukunft viel häufiger und viel heftiger auftreten können, weil die Welt stärker vernetzt ist. Wenn heute etwas in China passiert, weiß es binnen einer Stunde die ganze Welt. Unsere Volkswirtschaften sind anfällig für solche Krisen, trotz aller Versuche, das System krisenfester zu machen, wie es zum Beispiel Basel II mit den höheren Forderungen an das Eigenkapital versucht.

**SZ:** Worüber sich gerade Mittelständler besonders geärgert haben?

**Winkeljohann:** Ja, im Rückblick hat Basel II zu einer risikoorientierten Preisung von Krediten geführt. Unternehmen mit einem guten Rating kommen günstiger an Geld als schlecht bewertete Unternehmen. In der Folge haben viele ihre Eigenkapitalquote erhöht, ihr Berichtswesen verbessert, das Controlling perfektioniert und kommunizieren besser mit ihren Banken.

**SZ:** Heißt, eigentlich müssten die Mittelständler dem Basler Ausschuss für Bankenaufsicht dankbar sein für die strengeren Eigenkapitalregeln?

**Winkeljohann:** Im Prinzip sind sie das. Der Schock hatte eine heilende Wirkung. Die Eigentümer haben ihre Unternehmen auf Performance getrimmt. Deshalb gingen sie gestärkt in die Krise und haben sie überlebt. Anderen kamen die Bürgschaften der Länder und des Bundes zugute.

**SZ:** Die den Wettbewerb verzerren!

**Winkeljohann:** Das stimmt. Aber die Ursachen der Krise und ihre Folgen waren in erster Linie nicht den Unternehmen anzulasten. Deshalb war die wirtschaftspolitisch regulierende Hand für einen begrenzten Zeitraum richtig. So sind trotz der dramatischen Krise nur wenige Unternehmen auf der Strecke geblieben.

**SZ:** Was hat Sie an der Krise am stärksten beeindruckt?

**Winkeljohann:** Die globale Schockstarke im Spätherbst 2008, diese anfängliche Ratlosigkeit, als die Turbulenzen an den amerikanischen Finanzmärkten nach Europa schwappten und die massiven Auswirkungen dieser, zum Teil psychologisch begründeten Schockstarke auf die Nachfrage, und – schließlich – die Geschwindigkeit, in der das alles passierte, quasi von heute auf morgen.

**SZ:** In den Bilanzen des Jahres 2009, die Sie in den ersten Monaten 2010 zur Testierung auf den Tisch bekamen, hat die Krise tiefe Spuren hinterlassen. Gab es Unternehmen, die Sie bedrängt haben, dieses Mal nicht so genau hinzuschauen?

**Winkeljohann:** Wenn die Ergebnisse fallen, die Bilanzen schlecht sind und sich Abwertungsbedarf auftut, fragen Unternehmen immer, welche Ermessensspielräume es gibt. Das ist ja auch legitim, dass man die vom Gesetz vorgegebenen Bilanzierungs- und Bewertungsregeln, in guten wie in schlechten Zeiten nutzen möchte.

**SZ:** Nennen Sie doch mal ein Beispiel des Ermessens?

**Winkeljohann:** Die Bewertung von Beteiligungen. Wenn deren Ergebnisse zurückgehen, stellt sich immer die Frage, ob die Wertansätze in der Bilanz noch angemessen sind.

**SZ:** Und?

**Winkeljohann:** Das kommt auf die Prognose an, ob ich zum Beispiel den deutlich geringeren Umsatz als dauerhafte Basis für die künftige Entwicklung sehe oder nur als vorübergehenden Einbruch, dem eine rasche Normalisierung folgt.



Norbert Winkeljohann

## Geprüft

Er ist schon lange dabei, aber diese Position ist neu für ihn. Seit Mitte Juli 2010 ist Norbert Winkeljohann, 53, Vorstandssprecher der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers. Im Geschäftsjahr 2009/2010 setzte sie mit knapp 8700 Mitarbeitern 1,3 Milliarden Euro um. Winkeljohann arbeitet seit 1994 für das Unternehmen. Der studierte Volks- und Betriebswirt gilt als Experte für Mittelstand und Familienunternehmen. Die deutsche Tochter ist Teil des weltweiten Verbundes von PricewaterhouseCoopers – mit knapp 27 Milliarden Dollar Umsatz einer der sogenannten Big Four im Prüfungsgeschäft.

und ob wir unsere Prüfungssysteme überarbeiten müssen.

**SZ:** Müssen Sie?

**Winkeljohann:** Die Zahl der Fälle, bei denen der Wirtschaftsprüfer etwas übersehen hat, ist im Vergleich zu den Hunderttausenden richtig testierter Abschlüsse gering. Die Fehlerquote ist minimal. Dennoch würden wir uns eine Erweiterung des Prüfungsauftrages auf das weltweite Risikomanagement von Unternehmensgruppen wünschen.

**SZ:** Weshalb? Steckt dahinter nicht nur die Suche der Prüfer nach neuen Erlösquellen?

**Winkeljohann:** Nein. Das Risikomanagement ist überlebenswichtig. Ein kleiner Fehler in der Produktion eines Automobilzulieferers bei einer Tochter in Fernost kann das ganze Unternehmen gefährden, weil er möglicherweise auch die Fertigung des Abnehmers lahmlegt, der dann Schadenersatz geltend macht.

**SZ:** Vielleicht müssen künftig zur Bewertung eines Unternehmens auch ganz andere Kennziffern herangezogen werden als die bislang üblichen wie Eigenkapitalquote oder operatives Ergebnis?

**Winkeljohann:** Ja, Unternehmen sollten stärker Zukunftsindikatoren in ihrer Berichterstattung berücksichtigen.

**SZ:** Welche beispielsweise?

**Winkeljohann:** Volkswirtschaftliche Daten wie Exporte. Das machen viele Unternehmen schon, aber gerade Mittelständler können diese Rechnung häufig noch verfeinern. Unternehmen müssen ihr Portfolio immer wieder überprüfen. Was sind die Deckungsbeitragsbringer und welche Nischen kosten nur Geld.

Interview: Elisabeth Dostert