

Europolitan

03/2016

The ESB Reutlingen Alumni Quarterly

 **ESB**
REUTLINGEN ALUMNI



Schwerpunkt

Unternehmergeist über Generationen hinweg – das Geheimnis der Hidden Champions?

Erfahrungen

Auf nach Madagaskar!

Alma Mater

Wechsel im Dekanat

Inhalt

03 Editorial

Schwerpunkt

- 04 *Interview mit Christian Erbe*
- 07 *Energiemanagement für den Mittelstand*
- 11 *Gemeinsam stark – Netzwerke im Mittelstand*
- 14 *Fertigungsmesstechnik bei Hafner in Waiblingen*
- 17 *Ein Marktführer beim Verbiegen*
- 20 *Mittelstand und Familienunternehmen – aus dem Nähkästchen geplaudert*
- 23 *Familien-Unternehmergeist über Generationen hinweg – das Geheimnis der Hidden Champions?*

Alumni

- 28 *Mot du Président*
- 29 *Von Trachten und Seniorpartnern*
- 30 *ESB-Stammtische*
- 32 *IPBS-Alumni-Treffen Jahrgang 2000 – 15 Jahre später!*
- 34 *Auf nach Madagaskar!*
- 37 *24 Delegierte in New York*

ESB

- 38 *Staffelübergabe an Professor Dr. Andreas Taschner*
- 39 *Zwei Dekane im Gespräch*
- 42 *Veyhl vereint Innovation, Internationalität und Integration von jungen Talenten*

Impressum

Europolitan

ESB Reutlingen Alumni e. V.
Alteburgstraße 150
72762 Reutlingen
Tel. (07121) 2 71-30 12
Fax (07121) 2 71-90 30 12
europolitan@esb-alumni.net
www.esb-alumni.net

Redaktion

Natalia Sevastianova (V.i.S.d.P.)
Katja Breitingер
Georg Breydy
Felix Herbort
Nicholas Kammer
Miriam Müller
Daniel Nothelfer
Matthias Seeliger

Satz und Layout

Tatjana Mönninghoff

Lektorat

Brigitte Mohn

Druck und Versand

Alpha-TeamDruck GmbH
Haager Straße 9
81671 München
Tel. (089) 4 90 86-0
Fax (089) 4 90 86-2 99
info@teamdruck-muc.de

Erscheinungsdatum

März, Juni, September,
Dezember

Auflage

3.000 Exemplare. Der Bezugspreis ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Beiträge und Leserbriefe

Bitte sendet Beiträge, Fragen, Wünsche und Anregungen an:
Natalia Sevastianova
europolitan@esb-alumni.net

Werbung im Europolitan

In jeder Ausgabe stehen vier Seiten für Anzeigen zur Verfügung. Preisbeispiele für den Innenteil: ganze Seite: 1.000 Euro, halbe Seite: 600 Euro. Vereinsmitgliedern gewähren wir 10% Rabatt. Weitere Infos auf Anfrage per E-Mail an europolitan@esb-alumni.net

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

„Wir können alles. Außer Hochdeutsch.“ – Über diesen bundesweit erfolgreichsten Werbespruch lässt sich natürlich streiten, eines steht aber fest: die Anspielung meint definitiv auch die mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg. Diese können tatsächlich praktisch alles. Wusstet Ihr, dass hier im Südwesten die meisten Patente angemeldet werden? Mit jährlich 155 Patenten pro 100.000 Einwohner ist das Bundesland Spitzenreiter. Land und Unternehmen investieren gemeinsam weit mehr in Forschung und Entwicklung als in den meisten anderen Regionen der Welt. Laut Innovationsindex 2014 des Statistischen Landesamtes besitzt Baden-Württemberg die höchste Innovationskraft aller Regionen der Europäischen Union.

Bundesweit bildet der Mittelstand das Herz der deutschen Wirtschaft – 3,6 Millionen Unternehmen (ca. 99,6 % aller Unternehmen in der Privatwirtschaft) bieten knapp 60 % aller Arbeitsplätze, hier werden über 84 % aller Auszubildenden ausgebildet und mittelständische Unternehmen steuern mit rund 55,5 % mehr als die Hälfte zur gesamten Netto-Wertschöpfung aller deutschen Unternehmen bei.

Welche Erfolgsrezepte haben mittelständische Unternehmen gerade in Baden-Württemberg also und mit welchen Herausforderungen

haben sie zu kämpfen? Wir haben unsere Autoren danach gefragt.

So resultiert für Christian Erbe, Geschäftsführer eines Familienunternehmens in der fünften Generation, Präsident der IHK Reutlingen und ESB-Beirat, die Innovationskraft seines Unternehmens aus der Nähe zu Mitarbeitern, Produkten und Kunden. Stella Walker schreibt über Netzwerke zwischen mittelständischen Unternehmen, denen die Zusammenarbeit eine bessere Nutzung von Fähigkeiten und Ressourcen sichert. Wie man in einem Nischenmarkt mit sehr speziellen Anforderungen bestehen kann, schildert Christian Ibach, und Mathias Siegel schreibt über Expertenwissen, Bodenständigkeit und eine gewisse Tüftlermentalität – alles Eigenschaften, die aus seiner Sicht einen schwäbischen Mittelständler ausmachen. Darüber hinaus haben wir noch eine ganze Reihe weiterer Beiträge für Euch vorbereitet – seid also gespannt!

Von der ESB Business School gibt es große Neuigkeiten – nach fast zehn Jahren Amtszeit als Dekan unserer Alma Mater übergibt Professor Dr. Ottmar Schneck Ende Mai 2016 den Staffelstab an den neuen Dekan Professor Dr. Andreas Taschner vom Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen. Mehr dazu im Bericht vom ESB-Vorstand. Die Europolitan-Redaktion hat beide Dekane in

einem gemeinsamen Interview zu ihren Erwartungen, Plänen und Gefühlen befragt. An dieser Stelle möchten wir uns bei Herrn Schneck für die langjährige, konstruktive Zusammenarbeit und seine wertvolle Unterstützung von Herzen bedanken! Herrn Taschner wünschen wir einen erfolgreichen Start im neuen Amt und freuen uns sehr auf die gemeinsame Arbeit!

*Viel Spaß bei der Lektüre!
Eure Natalia*



Natalia Sevastianova
(ESB Reutlingen Alumni e.V.)

Nähe zum Markt und Nähe zu den Mitarbeitern

Das Gespräch führte Georg Breydy (MBA 2010)

Europolitan: Lieber Herr Erbe, Sie führen ein mittelständisches Familienunternehmen in der nun fünften Generation. In dieser Zeit haben sich die Produkte sehr verändert. Können Sie uns die Entwicklung kurz beschreiben?

Christian O. Erbe: Begonnen hat alles im Jahre 1851 mit der Firmengründung durch meinen Ur-Urgroßvater Christian Heinrich Erbe. Er beschäftigte sich bereits damals mit der Elektrochirurgie. Der Strom für den Betrieb seiner Instrumente musste in Form von Batterien mitgeliefert werden, denn Strom aus der Steckdose gab es damals nicht. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit lag auf dem Gebiet der mechanischen Konstruktion von Instrumenten. Heute benötigen wir keine Batterien mehr und der Schwerpunkt hat sich von der Mechanik auf das Gebiet der Leistungselektronik und der Softwareentwicklung für chirurgische Arbeitsstationen verlagert.

Die Firma Erbe hat sich im Grunde mit neuen Produkten immer wieder neu erfunden. Wieso gelingt Familienunternehmen das, woran große Konzerne oft verzweifeln? Was macht diese Innovationskraft aus?

Ich bin der Überzeugung, dass der Grund in der Nähe zu den Mitarbeitern, den Produkten und den Kunden liegt. Wir bei Erbe haben flache Hierarchien. Entscheidungen werden schnell und unbürokratisch getroffen. Die Geschäftsleitung hat so die Möglichkeit, nicht nur zu motivieren, sondern sich auch durch die Teilnahme an Projektmeetings direkt zu informieren, um früh steuernd eingreifen zu können. Ebenso ist die Präsenz bei Schlüsselkunden und in Schlüsselmärkten möglich. Unternehmensstrategische Entscheidungen werden somit nicht abgekoppelt von den Kunden und deren technischen oder geografischen Bedürfnissen getroffen. Also: Nähe zum Markt und Nähe zu den Mitarbeitern.

Können Sie uns das Hochfrequenz-Schneideverfahren und seine Vorteile kurz beschreiben?

Bei diesem Verfahren fließt elektrischer Strom durch biologisches Gewebe. Da das Gewebe einen Widerstand darstellt, entsteht Wärme. Diese wiederum wird genutzt, um Zellen langsam oder schnell zu erhitzen. Bei schneller Erhitzung verdampfen die Zellen – ein Schneideeffekt

entsteht. Bei langsamer Erhitzung entweicht die intrazelluläre Flüssigkeit und die Zelle schrumpft. Mit ihr schrumpfen Blutgefäße und werden so verschlossen – eine Blutstillung wird erzielt. Diese Effekte können auch kombiniert werden, so wird ein nicht blutender Schnitt möglich. Anders als Laserlicht oder Ultraschallenergie, die ebenfalls zu diesem Zweck eingesetzt werden, kann elektrischer Strom ohne Lichtleiter oder Übertrager zum Zielgebiet geführt werden. So kann eine Vielzahl von Instrumenten unterschiedlichster Geometrie mit dieser Technologie ausgestattet werden.

Sie bieten auch Kryo-Chirurgieverfahren an, bei denen krankes Gewebe durch Kälte zerstört oder für Biopsien eingefroren wird. Was sind die Vorteile?

Gewebe kann durch Kälte zerstört werden. Sie kennen das vom Hautarzt, der diese Technologie zum Beispiel zum Entfernen von Warzen einsetzt. Aber nicht nur am, sondern auch im menschlichen Körper kann diese Technologie genutzt werden. Durch die Eiskristallbildung wird ein Klebeeffekt zwischen Instrument und Gewebe erzielt. So kann Gewebe an Sonden, die durch Endoskope in natürliche Körperöffnungen eingeführt werden, angefroren und dann aus dem Körper entfernt werden. Das gilt für Tumore genauso wie für die Entnahme von Gewebeproben zur Diagnostik, also für Biopsien. Ebenso gut funktioniert das bei der Entfernung von Fremdkörpern, z. B. der versehentlich eingeatmeten Erdnuss.

Viele inhabergeführte Mittelständler scheuen die Internationalisierung. Erbe hat mittlerweile fast 1.000 Mitarbeiter auf der ganzen Welt. Wann und wie hat Erbe den Schritt über Deutschland und Europa hinaus gewagt und was war der Antrieb dafür?

Die erste unserer Tochterunternehmen wurde 1968 im Nachbarland Österreich gegründet. Von hier erfolgte die Betreuung Osteuropas. Weitere Tochtergesellschaften folgten. Der für eine Gründung auslösende Faktor war zunächst jeweils dann, wenn ein bisher eigenständiger Vertriebspartner sein Unternehmen aufgab oder veräußerte. Hier wurden wir aktiv, um die Betreuung des Vertriebsgebietes aufrechtzuerhalten. Erst später folgte die



Christian O. Erbe

Christian O. Erbe wurde 1961 in Tübingen geboren. Nach Schulabschluss und Studium in Karlsruhe und Berlin begann er 1992 seine Tätigkeit für die Erbe Elektromedizin GmbH, ein weltweit auf dem Gebiet der Medizintechnik tätiges Familienunternehmen. Hier leitete er zunächst das Osteuropageschäft des Unternehmensverbands, 1995 wurde ihm die Verantwortung für Nordamerika übertragen. 2003 kehrte er nach Deutschland zurück und übernahm die Gesamtverantwortung für die Unternehmensgruppe in Tübingen.

Ehrenamtlich ist Christian O. Erbe Vorstandsmitglied des Zentralverbandes der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) e. V. sowie Präsident der Industrie- und Handelskammer Reutlingen. Darüber hinaus engagiert er sich in Gremien und Kuratorien von Hochschulen, Universitäten sowie Einrichtungen zur Grundlagenforschung und ist Fachrichter für Handelsrecht am Landgericht Tübingen.

Gründung von Tochterunternehmen aus strategischen Überlegungen heraus.

Erbe hat 13 Tochterunternehmen und zwei Repräsentanzen in verschiedenen Ländern. Was genau ist die Rolle dieser Tochterunternehmen, reiner Vertrieb oder auch Produktion oder Entwicklung?

Die Hauptaufgabe aller 13 Erbe-Tochterunternehmen ist der Vertrieb. Weitere Tätigkeitsfelder sind Technischer Service, Marketing und Marktbeobachtung sowie Logistik. Daneben engagieren sich die Tochterfirmen in der Ausrichtung von Workshops und Schulungsveranstaltungen für Fachpersonal und halten Kontakt zu den länderspezifischen Meinungsbildnern und wissenschaftlichen Kooperationspartnern.

Was war als Unternehmer für Sie persönlich Ihr bisher größter Irrtum und Ihr bisher größter Erfolg?

Der größte Irrtum war die Annahme, den weltgrößten Markt für Medizinprodukte, die Vereinigten Staaten von Amerika, im heiß umkämpften Marktsegment der Allgemeinchirurgie für uns gewinnen zu können. Hier haben wir uns 20 Jahre lang die Zähne ausgebissen. Den größten Erfolg brachte dann der Zugang über spezifische Fachdisziplinen, wie zum Beispiel die Gastroenterologie. Heute machen wir 30 Prozent unseres weltweiten Umsatzes in den USA.

Haben Sie jemals überlegt, das Unternehmen nicht zu übernehmen?

In der Tat gab es diese Überlegungen. Studienfächer wie Biologie oder Theologie haben mich sehr gereizt. Meine studienbegleitende Tätigkeit bei IBM war sehr interessant und motivierte mich dazu, in den IT-Bereich zu gehen. Heute bin ich froh, diese Wege nicht gewählt zu haben. Alle Interessensgebiete, die mich damals in diese Rich-

tung denken ließen, sind heute Teil meiner täglichen Arbeit und dies bei einem sehr viel breiteren Ansatz als ich sie in anderen Tätigkeitsfeldern vorgefunden hätte.

Haben die Mitarbeiter in Russland, Singapur oder dem Libanon auch das Gefühl, zu einem Familienunternehmen zu gehören? Wie hält man das über solche Distanzen aufrecht?

Ja, das Gefühl existiert. Es entsteht allerdings nicht von selbst, sondern muss erzeugt und gepflegt werden. Enger und persönlicher Kontakt zu den Mitarbeitern der Tochterfirmen und Repräsentanzen ist hierfür notwendig. Dies bedeutet viele Reisen, denn kein elektronisches Medium kann die Präsenz vor Ort ersetzen.

Wo sehen Sie die größten Unterschiede zwischen einem Familienunternehmen und einem fremdgeführten Unternehmen?

Auch Vertrauen ist wichtig. Dies entsteht durch die Vermittlung von Werten und das Leben derselben und das über viele Jahre hinweg. Was diesen Aspekt angeht, haben inhabergeführte Familienunternehmen, speziell wenn sie über mehrere Generationen bestehen, Vorteile. Auch Kontinuität und strategisches Denken über Quartalsabschlüsse hinaus werden von Mitarbeitern geschätzt und gewürdigt.

Hatten Sie nie Bedenken, dass einer der ganz Großen mit erheblich mehr Ressourcen versucht, in Ihre Nische einzudringen? Immerhin ist diese nicht so klein, dass sie grundsätzlich unattraktiv wäre.

Genau das haben die multinationalen Konzerne bereits erkannt und versuchen seit vielen Jahren, in unserem Bereich Fuß zu fassen. Neben diesen Global Playern haben wir in jedem Ländermarkt lokale Anbieter, die mit uns im Wettbewerb stehen. Über mangelnden Wettbe-

werb können wir deshalb nicht klagen. Dieser zwingt uns dazu, all diesen Anbietern technologisch immer eine Nasenlänge voraus zu sein und in allen unseren 110 Ländermärkten den Kunden zu zeigen, dass wir der bessere Partner in unserem Produktsegment sind.

Was wird bei Erbe in den nächsten fünf Jahren geschehen, wie wird es weitergehen?

Wir werden in diesem Jahr eine neue Generatoren-Generation auf den Markt bringen, welche neue Möglichkeiten chirurgischer Behandlungsverfahren bietet. Parallel hierzu werden wir neue Instrumente vorstellen, welche dem medizinischen Anwender die Arbeit erleichtern und chirurgische Verfahren noch sicherer machen werden. Wesentliche Produktmerkmale werden Miniaturisierung und Multifunktionalität sein. So sind wir in der Lage, Prozessabläufe des chirurgischen Eingriffs optimal zu unterstützen, Instrumentenwechsel zu vermeiden und so Zeit im OP und letztlich auch Kosten zu sparen. Ein echter Mehrwert für das medizinische Fachpersonal wie auch für den Patienten.

Herr Erbe, Sie unterstützen auch die ESB Business School als Mitglied des Beirats. Wie kam die Verbindung zur ESB zustande?

Seit 2007 war ich Mitglied des Beirats der School of International Business. Nach der Fusion der Mutter SIB mit der Tochter ESB wurde ich, quasi als „Erbe“, in den Beirat der ESB aufgenommen. Im September des Jahres 2015 erfolgte durch das Wissenschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg dann meine Bestellung in den Rat der Hochschule Reutlingen.

Wie muss man sich die Arbeit des Beirats vorstellen? Und wie nah dran ist man dabei an den Studierenden?

Im Gegensatz zum Hochschulrat hat der Beirat eine beratende Funktion. Dieser Aufgabe wird er durch eine Besetzung gerecht, die einen breiten Bogen über verschiedenste Bereiche der Wirtschaft spannt. Der Dialog des Beirats mit der Fakultät und deren Vorstandsmitgliedern ist eng, von großem Vertrauen und Offenheit geprägt. In den Sitzungen werden übergreifende Themen von strategischer Bedeutung diskutiert. Hier stand in den letzten Jahren speziell die Ausrichtung von Studieninhalten auf die Anforderungen von Unternehmen im Fokus.

Gibt es auch einen Austausch in umgekehrter Richtung – finden viele ESBler den Weg als Praktikanten oder als Mitarbeiter zu Erbe Elektromedizin?

Diesen Austausch gibt es in der Tat und zwar auf allen genannten Ebenen: Praktikanten von der ESB sind im Hause Erbe gern und oft gesehen. Auch Abschlussarbeiten wurden, sowohl vonseiten des Studenten als auch des Unternehmens, erfolgreich abgeschlossen.

Durch Erbe-Mitarbeiter, die zum Beispiel zum Thema Interkulturelles Management referieren, gibt es Kontakte zu Studierenden, die zu Bewerbungen führen. Generell werden Bewerbungen von Absolventen der ESB bevorzugt behandelt, da unserer Personalabteilung sowohl die verschiedenen Studienprogramme als auch die Qualität der Absolventen gut bekannt sind. Auch haben Mitarbeiter unseres Hauses nach dem Abschluss ihrer dualen Ausbildung ein Studium bei der ESB, bevorzugt im Studiengang „International Business“, an- und abgeschlossen.

Was gefällt Ihnen am Studium des Jahres 2016 besonders gut und wo sehen Sie noch Optimierungspotential?

Nach wie vor beeindruckt mich die hohe Qualität der Lehrangebote und dies über die gesamte Angebotsbreite der Fakultät. Die jährlichen Bewertungen in den Fachmedien sprechen hier eine deutliche Sprache und sind ein klarer Beweis für das Renommee der Hochschule und die Qualifizierung ihrer Absolventen. Ein großes Anliegen ist mir allerdings die Verankerung von unternehmerischem Denken bereits während des Studiums. Ich weiß, dass auf dem Campus Ideen entstehen, die Kristallisationspunkt für erfolgreiche Firmengründungen sein können. Diese Ressourcen müssen im Interesse der Studierenden, der Hochschule und der regionalen Wirtschaft gehoben werden. Mir ist bekannt, dass die Hochschulleitung bereits an der Konzeption einer solchen Gründeroffensive arbeitet. Hier würde ich mich gerne in meiner Funktion als Präsident der IHK Reutlingen, und somit Repräsentant der regionalen Wirtschaft, aktiv mit einbringen.

Gibt es aus Ihrer Erfahrung einige Ratschläge, die Sie den heute Studierenden in Reutlingen mit auf den Weg geben möchten?

Neben fachlicher Qualifikation, welche die ESB ohne Zweifel bietet, empfehle ich den Fokus auf die Entwicklung von Soft Skills zu richten. Von Peter Schutz, dem früheren Vorstandsvorsitzenden von Porsche stammt der Satz: „Hire character – train skill“. Dieser Ratschlag an die Industrie gilt heute mehr denn je. Studienabsolventen sollten zu Beginn einer erfolgreichen Karriere in der Wirtschaft hierauf vorbereitet sein.

Lieber Herr Erbe, ich bedanke mich herzlich für das Gespräch.

Energiemanagement für den Mittelstand

Von Matthias Kerner (IB 2003)

Die Wende

Die Energiewende in Deutschland ist in vollem Gange und ökonomisch wie ökologisch nicht mehr aufzuhalten. „Ziel der Bundesregierung ist eine Reduktion der Emissionen von mindestens 40 Prozent bis 2020 und 80 bis 95 Prozent bis 2050 gegenüber 1990. Das soll vor allem durch den Ausbau erneuerbarer Energien und eine Steigerung der Energieeffizienz er-

reicht werden. Diese Ziele sind in ihren Grundzügen bereits im Energiekonzept von 2010 festgeschrieben.“¹

„Deutschland hat im Jahr 2015 einen wichtigen Schritt in der Energiewende getan: Knapp ein Drittel des verbrauchten Stroms haben wir aus Erneuerbaren Energien gewonnen. Die Erneuerbaren, allen voran

Die wesentlichen Entwicklungen 2015 auf einen Blick

1. Erneuerbare Energien sind auf Rekordkurs. Im Jahr 2015 hat die Stromproduktion aus Windenergie um 50 Prozent zugelegt, Erneuerbare Energien erzeugten 2015 mehr Strom als jemals ein anderer Energieträger in Deutschland. Sie decken inzwischen fast ein Drittel (32,5 Prozent) des inländischen Stromverbrauchs und dominieren das Stromsystem.
2. Der Kohlestromexport erreicht ein Allzeithoch. Trotz der stark gestiegenen Stromproduktion aus Erneuerbaren Energien blieb die Stromproduktion aus Stein- und Braunkohle weitgehend konstant. Sie ging aber zunehmend in den Export, dieser erreichte mit physikalischen Stromflüssen von per Saldo 50 Terawattstunden ein Allzeithoch. Gemessen an den Handelsflüssen werden saldiert sogar mehr als 60 Terawattstunden netto exportiert, das sind 50 Prozent mehr als im Vorjahr oder etwa zehn Prozent der Stromproduktion.
3. Die Dekarbonisierung des Energiesystems stagniert. Die CO₂-Emissionen des deutschen Kraftwerksparks lagen 2015 aufgrund der konstanten Kohleverstromung in etwa auf Vorjahresniveau, die gesamten energiebedingten Treibhausgasemissionen stiegen witterungsbedingt leicht an. Ohne eine konsistente Dekarbonisierungsstrategie für Strom, Wärme und Verkehr wird Deutschland seine Klimaschutzziele nicht erreichen können.
4. Die Börsenstrompreise sind weiter in freiem Fall. Deutschland hatte 2015 mit 31,60 Euro pro Megawattstunde nach Skandinavien die zweitniedrigsten Börsenstrompreise in Europa, am Terminmarkt wird Strom für die nächsten Jahre schon für unter 30 Euro gehandelt. Die Haushaltsstrompreise dürften 2016 wegen gestiegener Abgaben und Umlagen dennoch leicht steigen und das Niveau von 2014 wieder erreichen.

Quelle: Agora Analyse 2015



Matthias Kerner (IB 2003)

Matthias Kerner hat 2003 sein International Business-Studium in Reutlingen mit Diplom und MBA (EGADE, Mexiko) abgeschlossen. Nach verschiedenen Stationen im Bereich Governance, Risk & Compliance (GRC) bei PricewaterhouseCoopers, Daimler und EnBW und dem berufsbegleitenden Studium zum Master of Laws (LL.M.) im Bereich Business Law ist er nun seit gut einem Jahr bei der Erdgas Südwest (im Verbund der EnBW) als Beteiligungsmanager tätig.

Dort ist er zuständig für die Koordination aller kaufmännischen und juristischen Fragen der Beteiligungen und begleitet auch aktiv sämtliche M&A-Aktivitäten wie bspw. den vor Kurzem abgeschlossenen Share Deal zum Erwerb der Mehrheitsanteile an einem ersten Solarpark für die Erdgas Südwest.

Wind- und Sonnenenergie, sind damit unangefochten die Nummer 1 im Strommix und bilden die neuen Leittechnologien des Stromsystems.“²

Die Bemühungen Deutschlands und der Bundesregierung werden von vielen anderen Ländern mit Be- und Verwunderung verfolgt. Auch der UN-Klimagipfel von Paris im Dezember 2015 hat Zeichen gesetzt: für den Klimaschutz, für den Ausstieg aus fossilen Energien und für den Ausbau der Erneuerbaren Energien. Der derzeit stark gesunkene und nach Meinung vieler Experten auch mittelfristig auf einem niedrigen Niveau verharrende Ölpreis wird hier wohl eher kontraproduktiv für die Energieziele der Bundesregierung wirken, da einige Betriebe aktuell auch wieder ihre alten Ölheizungen in Betrieb nehmen und bspw. Holzpellet-Anlagen ausschalten.

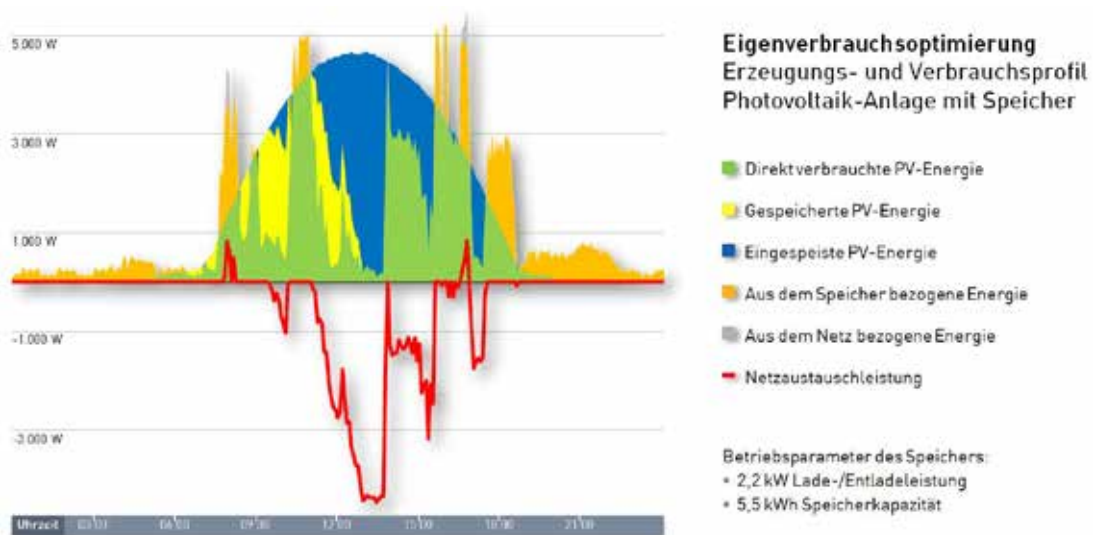
Trotz oder auch gerade wegen der unvorhersehbaren Preisentwicklung von Öl und anderen Energieträgern sowie den unsicheren politischen Rahmenbedingungen fällt es vielen Unternehmen in Deutschland und insbesondere auch vielen Mittelständlern in Baden-Württemberg mit energieintensiver Produktion schwer, hier langfristige, belastbare Strategien zu entwickeln. Für viele Mittelständler ist die Versorgungssicherheit bei gleichzeitig planbaren Energiekosten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Energiewende bedeutet daher für die vielen Hidden Champions und teilweise hochspezialisierten Mittelständler mit ihren komplexen Produktionsprozessen ein Risiko. Die Energiewende geht mit einer ganzen Reihe komplexer technischer Herausforderungen einher, an deren Lösung

in Wirtschaft, Forschung und Politik mit Hochdruck gearbeitet wird. Mittelständische Unternehmen müssen sich bspw. fragen, ob eine sichere und bezahlbare Strom- bzw. Energieversorgung weiterhin so selbstverständlich wie in der Vergangenheit sein wird.

Konzepte den Bedürfnissen entsprechend entwickeln

Immer mehr Unternehmen überdenken daher ihre Energieversorgung. Dabei stehen die Themen Energiekosten, Versorgungssicherheit und Umweltschutz im Fokus. Zahlreiche Energieversorger und -dienstleister bieten daher mittlerweile Energiesysteme für eine möglichst autarke und ökologische Energieversorgung. Das Gute daran: Unternehmen, die in erneuerbare Energien zur Abdeckung ihres Wärme- oder Kältebedarfs investieren, werden seit 2015 staatlich gefördert. Grund dafür ist, dass die Energiewende nur gelingen kann, wenn sie sich auch im Wärmemarkt für die zahlreichen Betriebe abspielt. Wer in seinem Betrieb eine veraltete Heizung betreibt, verbrennt bares Geld und setzt möglicherweise seine Wettbewerbsvorteile aufs Spiel. Unternehmen müssen daher viel stärker auf Effizienz setzen und sich gleichzeitig so unabhängig wie möglich von den Energiemärkten machen.

Dazu muss ein Unternehmen sich klar darüber werden, dass Strom nicht einfach aus der Steckdose kommt und je nach Produktionsschritt im Prozess eine unterschiedliche Rolle spielt. Hierfür sind modulare Konzepte erforderlich, die nach und nach umgesetzt werden können – ganz entsprechend dem eigenen



Quelle: Erdgas Südwest. Speicher erlauben die Entkopplung von Erzeugung und Verbrauch. Bei Lastspitzen oder Prognosefehlern müssen Residuallasten ggf. mit Ausgleichsenergie vom Markt gedeckt werden.

Energiebedarf, den betrieblichen Gegebenheiten und den wirtschaftlichen Möglichkeiten. Hierbei ist eine genaue Analyse der Energieflüsse in den Betrieben erforderlich, um maßgeschneiderte Versorgungslösungen umsetzen zu können. Eine solche Analyse beinhaltet u. a. eine genaue Aufnahme der Produktionsprozesse, Nachverfolgung von Energieverbräuchen und umfassende Bewertung des Status quo. Daraus sollte ein modulares Konzept entwickelt werden, das nach und nach umgesetzt werden kann – entsprechend dem jeweiligen Energiebedarf, den betrieblichen Gegebenheiten und den wirtschaftlichen Möglichkeiten. Ein solches maßgeschneidertes Konzept kann auch dazu führen, dass Maßnahmen für die eigentlichen Produktionsprozesse umgesetzt werden können, etwa das Absenken von Temperaturen oder die Anpassung der Hydraulik. Mittlerweile gibt es Beispiele dafür, dass Unternehmen für ihre eigene betriebliche Energiewende auch gleich in neue Produktionslinien mit niedrigeren Energieverbräuchen investieren. Bei einem Kunden der Erdgas Südwest konnten so die Energiekosten um ca. 20 % und der CO₂-Ausstoß um bis zu 800 Tonnen pro Jahr gesenkt werden.

Module eines Energiekonzepts

Denkbar für ein modulares Konzept ist bspw. die Kombination einer Photovoltaik-Anlage (PV-Anlage) mit einem Blockheizkraftwerk (BHKW) und einem Wärmespeicher für mehr Wirtschaftlichkeit im Unternehmen. Ein solches Energiesystem mit clever aufeinander abgestimmten Komponenten kann bis zu 70 % des betriebsinternen Energiebedarfs decken: Bei ho-

her Sonneneinstrahlung produziert die PV-Anlage Strom. Dieser wird bei Bedarf selbst verbraucht, bei Nicht-Bedarf in Wärme umgewandelt und in den Speicher geleitet. Reicht die Sonnenenergie nicht aus, schaltet sich das BHKW an, liefert Wärme und erzeugt mithilfe der Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) zugleich Strom. Das für den Betrieb eines BHKW erforderliche Gas kann je nach Lage von umliegenden Biogasanlagen geliefert werden. So profitieren auch regionale Landwirte als Betreiber der Biogasanlagen von neuen langfristigen Absatzmöglichkeiten. Viele Unternehmen haben mittlerweile die Chancen und die wirtschaftliche Darstellbarkeit der Investition in eine dezentrale Energieversorgung erkannt und liefern teilweise sogar überschüssigen Strom und Wärme an andere Unternehmen in umliegenden Gewerbeparks.

Voraussetzungen und Beratung

Um die eigenen Potenziale zur Optimierung des Energiemanagements bestmöglich auszunutzen, empfiehlt es sich, ein Energiekonzept zu erarbeiten. In einem Energiekonzept werden der aktuelle Verbrauch und die Verbraucher hinsichtlich ihrer Energieeffizienz bewertet sowie Verbesserungsmöglichkeiten einschließlich ihrer Wirtschaftlichkeit dargestellt. Ein solches Energiekonzept wird in mehreren Schritten entwickelt.

Eine Energieanalyse als Basis für ein Energiekonzept beinhaltet eine Bestandsaufnahme, die Charakterisierung der Energieverbräuche sowie eine Untersuchung der betrieblichen Prozesse. Die Ergebnisse zeigen u. a., wo im Betrieb Abwärme anfällt, wo diese vermeidbar

ist und an welchen Stellen sie zur Deckung des Energiebedarfs eingesetzt werden könnte.

Auf Grundlage der Energieanalyse können die Betriebe versuchen, die Schwachstellen zu beseitigen. Das Vermeiden von unnötigem Energieverbrauch bietet enorme energetische und finanzielle Einsparpotenziale, die häufig unterschätzt oder nicht erkannt werden. Derartige Maßnahmen sind oftmals nur organisatorischer Art, so dass keine oder nur geringe Investitionen notwendig sind. Beispiele hierfür sind die Vermeidung unnötigen Leerlaufs von Maschinen, Geräten etc., das Vermeiden unnötiger Aufheiz- und Abkühlphasen, die Überprüfung der Prozessparameter und Sicherheitsreserven sowie die Leckagenortung z. B. im Druckluftnetz.

Ein weiterer Schritt zur eigenen Energiewende ist die Verbesserung der Wirkungs- und Nutzungsgrade. Der Nutzungsgrad liegt unter normalen Bedingungen oft deutlich unter dem Nennwirkungsgrad der Anlagen. Gründe dafür sind eine geringe Anlagenauslastung und ein mangelhafter Wartungszustand. Für die Betriebe im Ländle ist dabei wichtig, dass es eine hohe Auslastung der Produktionsanlagen mit guten Regelungen gibt, dass Verteilungsverluste gesenkt werden, eine sorgfältige Instandhaltung stattfindet, der Einsatz der Kraft-Wärme-Kopplung geprüft wird und optimal geeignete Energieträger eingesetzt werden. Wichtig bei Umbauten wie Neuplanung ist dabei die richtige Dimensionierung und eine passende Konstruktion, die ggf. auch für künftige Produktionsenergieerweiterungen flexibel ausgelegt ist. Ein wirtschaftliches Energiekonzept ist eine sehr komplexe Angelegenheit und es bedarf viel Erfahrung im Bereich Energiemanagement-Systeme, damit die Investitionen nicht aus dem Ruder laufen. Abwärme muss in ausreichender Menge zur Verfügung stehen, abgenommen werden können, über ausreichend hohe Temperaturen verfügen und ihre Entstehung idealerweise immer genau mit dem aktuellen Bedarf übereinstimmen. Bereits vorhandene unvermeidbare Abwärmequellen im Betrieb wie z. B. Produktionsmaschinen und -anlagen müssen dabei bestmöglich integriert werden. Neben den Abwärmequellen müssen auch typische Abwärmesenken wie z. B. Anlagen zur Raumheizung und Warmwassererzeugung für die Prozesswärme identifiziert und in Kombination mit den Quellen in des Gesamtkonzept eingebunden werden.

Mit der Vermeidung von unnötigem Energieverbrauch und einer möglichst effizienten Nutzung der eingesetzten Energie (z. B. auch durch die Nutzung von Abwärme) sind in einem Betrieb bereits wesent-

liche Schritte für die interne Energiewende getan. Ein weiterer Schritt zur nachhaltigen Energienutzung ist der Einsatz regenerativer Energiequellen und -träger. Neben den bereits erwähnten PV-Anlagen, BHKWs und Wärmespeichern kann bspw. auch die Nutzung von Biomasse oder Solarthermie ein Lösungsansatz für modulare Energiekonzepte sein.

Oft ist es sinnvoll, einen spezialisierten Berater zu Rate zu ziehen. Bei der Auswahl sollte man bedenken, dass es sich dabei um eine langfristige Geschäftsbeziehung handelt, denn es dauert oft fünf bis zehn Jahre, bis alle Maßnahmen umgesetzt sind und oftmals ergibt sich im Laufe der Zeit neuer Optimierungsbedarf. Ein guter Berater zeichnet sich durch Referenzen aus und kann üblicherweise ISO-Zertifizierungen im Bereich Umwelt, Energiemanagement und Qualität vorweisen. Referenzen aus einer ähnlichen Branche sind oft auch hilfreich.

Will man einen Contracting-Vertrag abschließen, sollte der Dienstleister nach ähnlichen Kriterien ausgewählt werden und über ausreichende Bonität verfügen. Ein Contracting-Dienstleister entwickelt in der Regel ein modular zugeschnittenes, langfristiges Versorgungskonzept, dessen Voraussetzungen sorgfältig geprüft werden müssen, um die Wirtschaftlichkeit zu garantieren. Die Verantwortlichkeiten des Unternehmens und des Dienstleisters sollten klar geregelt werden. Der Unternehmer muss die Energiewende wollen und in die eigenen Standorte und Produktionsanlagen investieren. Die Investition in Energie(rück)gewinnungsanlagen sollte in die Verantwortung des Contracting-Dienstleisters gelegt werden. Wer also den Fokus auf die eigenen Kompetenzen legt und das Energiemanagement professionell einkauft, kann viel Geld sparen.

Autarke Betriebe und Industrieparks im Ländle sind demnach keine Zukunftsvision mehr, sondern bereits Realität. Betrieb und Wartung der Energieanlagen werden dabei über Contracting-Lösungen an externe Dienstleister vergeben.

1 <http://www.bmub.bund.de/themen/klima-energie/klimaschutz/nationale-klimapolitik/> (Stand 19.02.2016)

2 http://www.agora-energiewende.de/fileadmin/Projekte/2016/Jahresauswertung_2016/Agora_Jahresauswertung_2015_web.pdf (Stand 19.02.2016)



Stella Walker (PM 2019)

Stella Walker studierte von 2011 bis 2015 in Ulm Biochemie. Trotz ihrer Leidenschaft für die Biochemie entschied sie sich, nach ihrem erfolgreichen Bachelor-Abschluss einen Wirtschaftsingenieursstudiengang zu absolvieren. Da ihre Eltern in der dritten Generation ein familiengeführtes mittelständisches Unternehmen leiten, fühlt sie sich seit ihrer Kindheit in der Produktion zuhause.

Motiviert durch diesen familiären Hintergrund entschied sie sich, Production Management an der ESB Business School zu studieren. In der Kombination beider interdisziplinärer Studiengänge – Biochemie und Production Management – sieht sie viele tolle Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Gemeinsam stark – Netzwerke im Mittelstand

Von Stella Walker (PM 2019)

Oft wird das 21. Jahrhundert als das Jahrhundert der Netzwerke bezeichnet, ganz so, als würde eine neue Ära beginnen und als hätten Netzwerke ein neues Zeitalter eingeleitet. Beim Stichwort Netzwerke fallen einem Begriffe wie Computernetzwerke oder soziale Netzwerke ein. Netzwerken kann jedoch weit mehr sein als nur eine Freizeitbeschäftigung. Viele Netzwerke entstehen aus wirtschaftlicher Notwendigkeit, sie haben somit eine ganz andere Daseinsgrundlage und existieren keineswegs erst seit dem 21. Jahrhundert. Gerade für mittelständische Unternehmen ist der Aufbau und die Pflege von Netzwerken überlebenswichtig. Netzwerke zwischen mittelständischen Unternehmen haben die Zusammenarbeit zur besseren Nutzung von Fähigkeiten und Ressourcen zum Ziel.

Kleine und mittlere Unternehmen sind oft Spezialisten

Solche Netzwerke entstehen meist, weil kooperierende kleine und mittlere Unternehmen dem Markt durch die Zusammenarbeit Produkte und Dienstleistungen anbieten können, die in Umfang und Güte denen eines großen Unternehmens keineswegs nachstehen. Im Werkzeugmaschinenbereich entstanden in den vergangenen 25 Jahren mittelständische Unternehmen,

die mit großem Erfolg Netzwerke aufgebaut haben, in denen immenses technisches Know-how der zentrale Erfolgsfaktor ist. Die agierenden Unternehmen sehen im Netzwerk stets einen gemeinsamen Nutzen. Sie verbindet die Vision, auch in Zukunft als selbständige Unternehmen zu existieren und nicht gezwungen zu sein, zu fusionieren oder sich unter das Dach eines großen Unternehmens zu begeben. Dieses Leitbild lässt ein Wir-Gefühl entstehen und kann dem Netzwerk neben dem rein wirtschaftlichen auch einen altruistischen Sinn verleihen.

Ein Netzwerk wird oft dann gebildet oder aktiviert, wenn der Markt eine Aufgabe stellt. Die Strategie ist, innerhalb des Netzwerks eine gemeinsame Lösung zu finden, um die Nachfrage zu befriedigen. Dazu werden Informationen ausgetauscht, die jeweiligen Interessen abgeglichen und schließlich gemeinsame Ziele definiert. Wichtig ist, dass es sich tatsächlich um gemeinsame Ziele handelt, die von gleichgestellten Unternehmen verfolgt werden. Zum Beispiel werden Produkte und/oder Dienstleistungen nachgefragt, die ein Unternehmen nicht alleine herstellen bzw. erbringen kann, weil es an spezielle Kundenbedürfnisse angepasst sein soll und einige Neuerungen enthalten wird.

Um den Kunden zu binden, will und muss das Unternehmen versuchen, das Produkt zum gewünschten Zeitpunkt zu liefern. Wenn das Unternehmen hierzu auf andere Unternehmen zugeht, zu denen es schon länger gute Beziehungen pflegt, entsteht eine Partnerschaft, um gemeinsam ein bestimmtes Produkt zu entwickeln. Jedes Unternehmen konzentriert sich dabei weiter auf den Bereich, in dem es Spezialist ist. Die Kombination von Wissen aus mehreren Spezialgebieten führt zu einer herausragenden Lösung für den Kunden. Die Wahl der jeweiligen Partnerunternehmen hängt von deren Fähigkeiten und deren Know-how genauso ab wie von ihrer Vertrauenswürdigkeit. Meist sind die Unternehmen räumlich nicht allzu weit voneinander entfernt oder stammen zumindest aus demselben Sprachraum, weil dies die Kommunikation erleichtert.

Zusammenarbeit in einem Netzwerk erlaubt die Produktion komplexer Produkte

Angenommen ein Lebensmittelproduzent will eine neue Müsliserie auf den Markt bringen und braucht dafür eine genau auf seine Wünsche abgestimmte Verpackung. Der Verpackungshersteller soll eine Verpackung liefern, die sowohl mit variablen Daten bedruckt werden kann als auch Personalisierungen zu Promotionszwecken erlaubt. Das heißt, keine Verpackung ist wie eine andere bedruckt oder gekennzeichnet. Dies stellt ihn vor ein Problem, da er weder mit variablen Daten aus einer großen Datenbank noch mit der Personalisierung von Verpackungen Erfahrung hat. Um eine Müsliverpackung zu entwerfen, die den Wünschen des Lebensmittelproduzenten entspricht, sind mehrere Einzelleistungen zu kombinieren. Der Verpackungshersteller wendet sich daher an einen Datenbankspezialisten sowie an einen Etikettenhersteller, der in der Lage ist, variable und personalisierte Daten zu drucken. Der Etikettenhersteller arbeitet eng mit einem Spezialisten für Etikettier-Anlagen zusammen. Des Weiteren wird ein Lieferant für Verpackungsmaterial gebraucht, der Kartonagen für Lebensmittel liefert. Natürlich könnte der Müslihersteller selbst alle Einzelleistungen separat einkaufen. Er müsste in diesem Fall jedoch sehr viele teure Dienstleistungen für Schnittstellen zwischen den Einzelleistungen in Anspruch nehmen und die einzelnen Unternehmen

auswählen, ohne diese zu kennen. Diese Schnittstellen werden durch die Zusammenarbeit im Netzwerk umgangen. So schafft der Verpackungshersteller ein einzigartiges Produkt.

Von Anfang an gibt es in der Beziehung zwischen den Verpackungs-Netzwerkern einen Unterschied zur typischen vertikalen Kunden-Lieferanten-Beziehung, welche sich durch eine klare Hierarchie („der Kunde ist König“) auszeichnet. Der Verpackungshersteller will die Kompetenzen und Ressourcen der anderen nutzen, dafür haben diese die Möglichkeit, an seinem wirtschaftlichen Erfolg teilzuhaben. Durch die Lieferung eines erfolgreichen Produkts besteht die Aussicht auf weitere Zusammenarbeit. So können Netzwerke Innovationen begünstigen.

Vertrauen und Pünktlichkeit sind die Schlüssel

Für den Verpackungshersteller sind die Partnerunternehmen nicht einfach austauschbar, da er sich auf Qualität und Pünktlichkeit von deren Leistung verlassen muss. Ähnlich wie in einer Symbiose herrscht ein empfindliches Gleichgewicht. Mit viel Feingefühl müssen die Beziehungen moderiert werden, damit die Balance zwischen Profitwunsch, Vertrauen und Autonomie der einzelnen Mitglieder erhalten bleibt. Grundlage ist die funktionierende Kommunikation unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten. Alle relevanten Faktoren können nur durch gute Zusammenarbeit und Quervernetzung zwischen den Beteiligten wirksam werden. Es muss daher eine klare Zielsetzung geben und sichergestellt sein, dass eine Win-win-Situation entsteht. Das Netzwerk kann auf verschiedene Weise begründet werden – auf der Basis von Vertrauen oder durch vertragliche Regelungen, die nicht zwingend das Ziel des Netzwerks festlegen, aber eine weitere Zusammenarbeit garantieren.

Zwischen den Akteuren werden Aufgaben und Zuständigkeiten aufgeteilt, meist initiiert von dem Unternehmen, welches das Produkt verkaufen will. Damit beginnt das Netzwerk, sich nach außen abzugrenzen, und wenn dadurch zwischen den Akteuren eine Vertrauensbasis entsteht, führt dies häufig zu einem Wir-Gefühl. Damit ändern sich die Geschäftsgrund-

lagen, und zwar nicht im juristischen Sinne: Durch direktere und unvoreingenommene Kommunikation der Beteiligten gibt es weniger Missverständnisse. Das kann über das aktuelle Projekt hinaus die Grundlage schaffen für künftige, riskantere Projekte. Auch die Tatsache, dass das Netzwerk seine Zusammenarbeit nach außen präsentiert, wird vom Markt in der Regel positiv bewertet, denn er kann hier größere Fachkompetenz, Kreativität und Leistungsfähigkeit erwarten.

Wenn das Ziel die Entwicklung eines Produktes und dessen Verkauf sind, kann nach Erreichen dieses Ziels das entstandene Netzwerk wieder „einschlafen“. Gemeinsam errungene Erfolge genauso wie bewältigte Hindernisse sind jedoch eine gute Grundlage für die weitere Zusammenarbeit und ermöglichen es, sich auch unabhängig von konkreten Projekten durch Erfahrungsaustausch zu unterstützen.

Darüber hinaus gibt es auch Netzwerke, die nicht nur der Entwicklung eines Produktes dienen, sondern die dauerhaft bestehen – vor allem dann, wenn die Kombination der Produkte einzelner Unternehmen dem Kunden die Lösung eines komplexen Problems ermöglicht. Dieses Produkt kann auch eine Dienstleistung, Beratung oder Wartung beinhalten. Die gemeinsame Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Unternehmen ist hier von großer Bedeutung.

Institutionalisierte Netzwerke

Ein anderes Beispiel sind institutionalisierte Netzwerke, etwa Verbände und Handelskammern: Meist übernehmen diese Initiation, Förderung und Steuerung des Netzwerkes und bieten Raum und Rahmen für den Austausch, auch wenn die Mitglieder in derselben Branche tätig und damit eigentlich Konkurrenten sind. Bei gemeinsamen Veranstaltungen gibt es die Möglichkeit, sich auszutauschen, ohne unter den Verdacht der Kartellbildung zu geraten. Aber nicht immer steht das Wirtschaften im Vordergrund. Verbände und Handelskammern bieten zum Beispiel auch bei rechtlichen Fragen Hilfestellung. Ein ganz aktuelles Beispiel ist, sich innerhalb eines Netzwerkes darüber auszutauschen, wie Asylbewerber wirkungsvoll in den Arbeitsmarkt integriert werden können und welchen Beitrag ein mittelständisches Unterneh-

men dabei leisten kann. Dabei organisieren Handelskammern etwa Treffen zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch.

In Situationen, die ein Unternehmen in seiner Existenz bedrohen können, etwa bei schweren Erkrankungen oder plötzlichen Todesfällen, können bestehende Netzwerke wichtige Funktionen haben, v. a. bei inhabergeführten Unternehmen. Da einzelne Mitarbeiter besonders in der Führungsebene mittelständischer Unternehmen nicht ohne Weiteres austauschbar sind, kann ihr plötzliches Ausfallen unter Umständen den Ruin bedeuten. Dann ist es sehr wichtig, dass ein Netzwerk gepflegt wurde, welches in solchen Situationen mit Erfahrung und Know-how hilft, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

„Wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren.“¹ – Kleine und mittlere Unternehmen haben nur dann gegenüber großen Unternehmen Gewicht, wenn sie auf der Basis von Achtung und Vertrauen zusammenarbeiten.

¹ Becker, Dammer, Howaldt, Killich, Loose: *Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*, 2. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007, S. 5

Quellen

https://www.google.de/url?sa=t&trct=j&eq=&esrc=s&source=web&cd=9&ccad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwis6ZmTt-bKAhVBhSwKHeFuDP0QFghNMAg&url=http%3A%2F%2Fdtserv3.compsy.uni-jena.de%2F__c1257a-99004b16ed.nsf%2F0%2DFDF76909269FE7C81C1257B0800274386%2F%24FILE%2FSoziale%2520Netzwerke.pptx&usg=AFQjCNF2F0dN7uvNJanlJO RmL34dr3MItA&bv=113370389,d.bGg (14.02.2016)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55260/netzwerk-v9.html> (14.02.2016)

<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/netzwerken> (14.02.2016)

http://www.univation.org/download/Gross_Input_050128.pdf (14.02.2016)

Becker, Dammer, Howaldt, Killich, Loose: *Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*, 2. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007

Wenn ein Nanometer noch nicht klein genug ist: Fertigungsmesstechnik bei Hafner in Waiblingen

Das Interview mit Dipl.-Ing. (BA) Christian Ibach (MBA 2010) führte Georg Breydy (MBA 2010)

Europolitan: Lieber Christian, Du bist in der Geschäftsführung eines typisch schwäbischen Maschinenbau-Unternehmens. Was genau macht die Philipp Hafner GmbH & Co. KG?

Christian Ibach: Wir sind ein klassischer Sondermaschinenbauer, i. d. R. haben unsere Maschinen Losgrößen von 1 bis 3. Wir sind Spezialist für Fertigungsmesstechnik, d. h. unsere Messmaschinen stehen überwiegend in der Fertigung, z. B. direkt an der Bearbeitungsmaschine oder sind sogar in die Produktionslinie eingebunden. Das können sehr kleine Messgeräte sein, die auch gut auf Deinen Schreibtisch passen würden, das sind dann meist manuell bedienbare Geräte, aber auch vollautomatische Messmaschinen, die einen ganzen Raum füllen können. Unsere Kunden kommen überwiegend aus dem Automotive-Bereich. Zu ihnen gehören die großen OEMs (national und international) sowie deren Zulieferer, aber auch

Werkzeugmaschinenhersteller, die uns als Generalunternehmer für eine gesamte Produktionslinie zukaufen.

Was wird mit Euren Maschinen dort gemessen?

Vorwiegend Dimensionen, also Länge, Tiefe, Form und Lage u. ä. Hafner wurde 1928 gegründet. Unsere Ursprünge liegen in der Mechanik, z. B. wurden mechanische Lehren produziert, später kam dann die Elektrotechnik hinzu.

Heute verstehen wir uns als Systemintegrator, d. h. wir kombinieren alles so, dass für den Kunden der größte Nutzen entsteht. Neben dem Messen, das natürlich im Kern der Aufgabenstellung liegt, übernehmen wir heute auch noch Zusatzaufgaben wie z. B. Handling, Beschriftung, Lesen von Barcode oder DMC, Wiegen oder Sortieren.



Hafner-Mitarbeiter bei der Feinabstimmung an einer Messstation für Gelenkstücke aus der Seitenwelle.

Ihr sitzt in Fellbach, wo Ihr gerade ein neues Gebäude bezogen habt. Aber Eure Maschinen gehen in die ganze Welt?

Das kann man so sagen. Aber für hochqualitative Automobile ist Deutschland und sind deutsche Autobauer bekannt, damit geht ein Großteil unserer Maschinen weiterhin an Kunden in Deutschland. Viele unserer Maschinen arbeiten aber schon seit vielen Jahren auch in China, Mittelamerika, USA oder Osteuropa. In den kommenden Jahren möchten wir uns etwas stärker auf diese Märkte konzentrieren.

Kann man Hafner als schwäbischen Hidden Champion bezeichnen, und wenn ja, was sind die entscheidenden Faktoren für einen Hidden Champion?

Wir sind in einem Nischenmarkt tätig, der sehr spezielle Anforderungen hat. Man braucht sehr viel Erfahrung, um die Risiken abschätzen zu können. Unsere Messgeräte messen in einer Größenordnung von einem Zehntausendstel-Millimeter, d. h. Du müsstest ein durchschnittliches, menschliches Haar etwa 500mal teilen um in diese Größenordnung zu kommen. Und wir fertigen als Sondermaschinenbauer quasi jeden Tag Prototypen, d. h. wir haben nur wenige Möglichkeiten, unsere Maschinen nachzubessern. Der erste Schuss muss sitzen, sonst kann man wirtschaftlich nicht erfolgreich sein. Die Einstiegsbarrieren sind also schon recht hoch. Für unsere Nische sind wir mit gut 100 Mitarbeitern sogar schon recht groß. Die meisten Spezialmaschinenbauer für die Fertigungsmesstechnik sind eher kleiner als Hafner.

Als Faktoren die uns auszeichnen sehe ich:

- wir sind finanziell unabhängig und können weitgehend mit eigenen Gewinnen und Rücklagen arbeiten, ohne Fremdfinanzierung und Bank.
- wir sind technologisch unabhängig, denn es gibt keine Konzernvorgaben, wo wir einkaufen und welche Komponenten wir verwenden oder nicht.
- Das Unternehmen ist mittlerweile in der vierten Generation in Familienbesitz, was eine hohe Stabilität und Vertrauen nach Innen und Außen gibt. Mit über 85 Jahren Historie hat man schon einen sehr starken Namen im Markt.
- Außerdem sind wir als Mittelständler sehr gut im Ermitteln der Kundenbedürfnisse. Unsere Beratungsqualität ist schon in der Angebotsphase hoch und bleibt auf diesem Niveau bei Produkt und Service während der gesamten Lebensdauer der Maschine.
- Zuletzt hat man bei Hafner einen Ansprechpartner für alles – Mechanik, Elektrotechnik, Programmierung, Inbetriebnahme. Der Kunde bekommt von uns die komplette Lösung.

Daneben liefert Hafner aber auch scheinbar sehr ‚primitive‘ Produkte wie Stahlwollemesser, die auch bereits seit 60 Jahren produziert werden. Wie passt das zusammen?

Wirtschaftlich ist das ein Nebengeschäft, ohne Frage. Aber eines, in dem Hafner Weltmarktführer ist und das deshalb immer noch lukrativ ist. So einfach wie es auf den ersten Blick aussieht, ist es übrigens nicht. Insbesondere die Rillierungen auf den Messern sind nicht ganz anspruchslos in der Fertigung.

Offensichtlich ist die Profitabilität nicht schlecht, denn Hafner wächst und hat gerade stark investiert, u. a. in einen kompletten Neubau des Firmengebäudes. Wie kam es dazu?

Das war ein langer Prozess. Im Grunde wurde über den Neubau schon seit dem Jahr 2000 nachgedacht. Aber ein Familienunternehmen geht auch nicht leichtfertig mit dem Geld um. Letztlich hat dann die Finanzkrise noch einmal zu einem Abwarten geführt, aber 2012 wurde der Neubau dann endgültig beschlossen. Unsere Fläche hat sich damit auf ca. 7.000 m² verdoppelt. Auch die Zahl der Mitarbeiter stieg zwischen 2000 und heute von 60 auf 100.

Warum hat Hafner so viel in einen Neubau investiert?

Die Bedürfnisse der Produktion waren nur ein Grund. Gute Ingenieure sind im Großraum Stuttgart hart umkämpft. Um den Bedarf an erstklassigen Fachkräften auch künftig decken zu können, müssen kleine Unternehmen kreativ sein, damit der junge Ingenieur eben auch zu uns kommt und nicht nur zu Daimler oder Porsche. „Hier will ich arbeiten“ ist dabei ein gutes Argument. Deshalb haben wir den Fokus klar auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre gelegt. Und das zahlt sich aus. Die Awareness von Hafner ist deutlich gestiegen, auch die Medienpräsenz. Selbst an unserem Heimatstandort gibt es viele, die uns jetzt erstmals bewusst wahrnehmen.

Dabei bist Du überhaupt kein Schwabe. Wie kamst Du ins Ländle?

Das ist richtig, ich komme aus Remscheid. Auch da gibt es viel Mittelstand und Metallverarbeitung, und ich selbst stamme aus einer solchen Unternehmerfamilie. Per Zufall bin ich früh in ein Duales Studium gerutscht. Die Firma Grote & Hartmann aus Wuppertal suchte damals an Schulen gezielt nach Abiturienten mit den Leistungskursen Mathematik und Physik und bot diesen ein Studium an der heutigen Dualen Hochschule Baden-Württemberg an. Für mich war das damals alles neu. Auch Mechatronik kannte damals kaum jemand. Ich habe mir damals gesagt: Maschinenbau, Elektrotechnik, Informatik – das sind gute solide Inhalte, und es gibt vom ersten Monat an ordentlich Geld. BWL



Dipl.-Ing. (BA)
Christian Ibach (MBA 2010)

Christian Ibach erwarb 2005 den Dipl.-Ing. (BA) in Mechatronik in Stuttgart und schloss 2010 den Teilzeit-MBA an der ESB Business School ab.

Er ist seit zehn Jahren bei der Philipp Hafner GmbH & Co. KG, seit über zwei Jahren Geschäftsführer und schwerpunktmäßig für die Technik verantwortlich. Er verantwortet dabei die Bereiche mechanische Konstruktion, Teilefertigung, Beschaffung und Arbeitsvorbereitung, die Montage und Inbetriebnahme, die Steuerungshardware und -software sowie den Vertrieb, das Marketing und den Aftersales-Bereich.

studieren kannst Du anschließend immer noch.

Was Du dann später auch an der ESB erfolgreich gemacht hast. Aber zunächst warst Du immer noch in Wuppertal. Noch während meines dualen Studiums wurde meine Firma von der Lear Corporation übernommen. Ich durfte mein Studium bei Lear noch abschließen, doch in der ehemaligen Grothe & Hartmann standen deutliche Veränderungen an. Auch die Zahl der Mitarbeiter wurde reduziert. Das schien mir die falsche Richtung zu sein. Vielleicht hat mir das schon gezeigt, dass familiengeführte Mittelständler eine ganz andere Qualität haben als internationale Konzerne oder Gruppen. Mein damaliger Studienleiter hatte mich dann mit Hafner in Kontakt gebracht und ich fing dort an, zunächst noch in der Elektroabteilung als Maschinenprogrammierer und -inbetriebnehmer.

Wo Du aber nicht lange geblieben bist. Wieder so eine Fügung. Im Bewerbungsgespräch hatte ich erwähnt, dass ich mir auch einen Einsatz im Vertrieb vorstellen könnte. Geplant war das eigentlich auf Sicht von fünf Jahren. Dann hatten wir aber schon nach einem halben Jahr dringenden Bedarf im Vertrieb und ich war der einzige, der bereit war zu wechseln. Zu Beginn habe ich noch weitgehend technische Unterstützung geleistet und war selten beim Kunden. Damit wurde ich schnell unzufrieden, denn ich merkte, dass ich gute Lösungen für den Kunden entwickeln konnte, dass diese aber nicht immer mit der gleichen Begeisterung und dem gleichen technischen Tiefgang verkauft wurden. Ich wusste, das kann ich selbst besser. Nochmal ein halbes Jahr später bin ich dann sukzessive ‚an die Front‘ gewechselt. Offenbar nicht ohne Erfolg. Wenige Jahre danach war ich schon Leiter Internationaler Vertrieb, im Mai 2011 dann Vertriebsleiter, kurz darauf Prokurist, und seit 2014 bin ich Technischer Geschäftsführer der

Philipp Hafner GmbH & Co. KG.

Die Orientierung in Richtung Vertrieb war dann auch die Motivation, neben der anspruchsvollen Arbeit auch noch den Teilzeit-MBA an der ESB zu absolvieren? Korrekt. Ich hatte einfach den Wunsch, mein BWL-Wissen zu arrondieren, um bei Bedarf darauf zugreifen zu können. 2007 wurde ich für das Studium angenommen. Die ESB hatte in meinen Augen damals einfach das überzeugendste Teilzeit-MBA-Programm und war überall akzeptiert. Titel sind in meinem Bereich und in Deutschland generell immer noch sehr wichtig.

Was ist Dir von der ESB-Zeit besonders in Erinnerung geblieben? Das Netzwerk. Ich habe einige gute Leute kennengelernt und einige Freundschaften geschlossen, die bis heute aktiv sind. Außerdem natürlich der Auslandsaufenthalt für die Summer-School an der staatlichen Universität in St. Petersburg, den wir uns damals erkämpfen mussten, weil er nicht auf der Vorschlagsliste der ESB stand.

Was möchtest Du den heutigen Studenten in Reutlingen aus Deiner Erfahrung mitgeben? Das Wichtigste vielleicht: Tu das, was Du gerne machst! Du bist nicht erfolgreich, nur weil Du mehr weißt, sondern weil Du härter arbeitest als die anderen. Das geht auf Dauer aber nur, wenn Dir die Arbeit auch Spaß macht. Also solltet Ihr versuchen, Euch für eine Sache zu entscheiden und darin 100 % zu geben.

Lieber Christian, vielen Dank für Deine Zeit und dieses Gespräch.

Mathias Siegel ist seit drei Jahren Abteilungsleiter bei der WAFIOS AG und spricht über Herausforderungen und Stärken des Reutlinger Traditionsunternehmens.

Ein Marktführer beim Verbiegen

Das Gespräch führte Matthias Seeliger (MBA Military 2013)

Europolitan: Mathias, Du bist Abteilungsleiter bei der WAFIOS AG in Reutlingen. Was produziert Ihr eigentlich genau? Und was ist Dein Aufgabenbereich?

Mathias Siegel: Die WAFIOS AG stellt Maschinen für die Draht- und Rohrverarbeitung her. Das Maschinenprogramm ist sehr breit und umfasst Druckfeder-, Schenkelfeder-, Drahtbiege-, Rohrbiege-, Richt-, Ketten-, Flecht- und Federendenschleifmaschinen mit derzeit knapp 150 verschiedenen Maschinentypen im Verkaufsprogramm. So breit wie das Maschinenspektrum sind die Produkte, welche unsere Kunden darauf herstellen. Klassische Branchen sind z. B. die Automobilzuliefererindustrie (z. B. Ventildfedern, Tragwerksfedern, Stabilisatoren, Fluidleitungen, Sitzeinlegeteile ...), die Medizinindustrie (z. B. Herzkathederfedern, medizinische Instrumente aus Edelstählen), die Bauindustrie (z. B. Stahlbetondrähte), die Konsumgüterindustrie (z. B. weiße Ware wie Spülmaschinenkörbe, Einkaufswagen ...), die Bergbauindustrie (z. B. Bergwerksförderketten) und andere.

Aufgabe meiner Abteilung, des sogenannten Tool Center, ist die Konstruktion und der Aftersales-Verkauf der Werkzeuge, welche auf diesen Maschinen eingesetzt werden. Als Werkzeuge definieren wir alles, was den Draht oder das Rohr berührt. So muss der Draht in der Maschine z. B. eingezogen, geführt, umgeformt und geschnitten werden – die dafür notwendigen Werkzeuge entwickeln und verkaufen wir. Meine Abteilung umfasst mit mir derzeit 17 Personen (neun Konstrukteure, sechs Verkäufer, ein Lagerdisponent) und wächst weiter. Der Aftersales-Umsatz im Werkzeugbereich betrug im letzten Jahr ca. 8 Mio Euro und ist seit Ende 2012 um knapp 30 % gestiegen (von damals knapp 6 Mio Euro). Das Potenzial im Markt ist riesig und noch lange nicht ausgeschöpft. Wir wollen weiter wachsen und arbeiten sehr aktiv daran.

Seid Ihr auch ein Hidden Champion? Kurzum, wie steht Ihr im Markt und woher kommt Eure Hauptkonkurrenz?
Weltweit ist WAFIOS ein führender, wenn nicht der

führende Anbieter von Draht- und Rohrbiegemaschinen, insbesondere Federwindemaschinen.

Wir sind weltweit in den genannten Anwendungsbereichen für Technologieführerschaft und Premiumprodukte bekannt. Die Herausforderung besteht darin, dass wir uns auf gut einem halben Dutzend verschiedener Märkte behaupten müssen. So haben wir starke Konkurrenten im Federmaschinenbereich einerseits, andere Konkurrenten im Bereich Drahtbiegemaschinen, wieder andere bei den Rohrbiegemaschinen usw. Es gibt vermutlich kein Unternehmen weltweit, welches im Bereich der Draht- und Rohrverarbeitung so viele verschiedene Maschinenkategorien gleichzeitig liefert. Dies ist Segen und Herausforderung zugleich – Segen, da wir keine einseitige Abhängigkeit von nur einem Produktbereich haben, und Herausforderung, da wir in allen Märkten gleichzeitig am Ball bleiben müssen, um den Anschluss nicht zu verlieren und unsere Technologieführerschaft zu verteidigen.

Unsere stärksten Konkurrenten sitzen in Europa (v. a. Italien) und Japan. Taiwanesishe und chinesische Anbieter sind auch stark im Kommen, punkten derzeit aber hauptsächlich durch sehr günstige Preise für sehr einfache Maschinen, welche mit unseren zwar kaum vergleichbar sind, die ggf. für bestimmte Zwecke beim Kunden aber ausreichen. Auch dies muss ernst genommen werden, weshalb wir verstärkt an einer Medium- und Basiclinie arbeiten. Dies wird übrigens auch ein Thema für den Werkzeugbereich werden.

Würdest Du WAFIOS als typisch schwäbischen Mittelständler bezeichnen?

Zwar erfüllt die WAFIOS AG mit ca. 700 Mitarbeitern in Reutlingen und ca. 1.000 Mitarbeitern in der WAFIOS-Gruppe weltweit nicht mehr die eigentliche Definition eines Mittelständlers. Nichtsdestotrotz würde ich die Frage bejahen. Mit einem schwäbischen Mittelständler verbinde ich eine hohe Expertise in einem sehr speziellen Markt, der meistens sehr technisch geprägt



Mathias Siegel
(MBA Military 2012)

Mathias Siegel (MBA Military 2012) arbeitet seit über drei Jahren als Abteilungsleiter für Maschinenwerkzeuge bei der WAFIOS AG in Reutlingen.

Zuvor diente Mathias zwölf Jahre lang als Infanterieoffizier bei der Bundeswehr. Während dieser Zeit war er u. a. auch in Kunduz/Afghanistan eingesetzt und studierte Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München. Mathias ist verheiratet und hat einen Sohn.

ist, sowie eine große Bodenständigkeit, eine gewisse Tüftlermentalität sowie die klassischen deutschen Tugenden Gründlichkeit und Beständigkeit. Alles finde ich bei WAFIOS in hohem Maße vor. WAFIOS wird geprägt von Mitarbeitern mit sehr langer Betriebszugehörigkeit, welche sich oftmals sehr stark mit ihrem Unternehmen, ihren Produkten und natürlich auch mit ihrer Heimat – dem Ländle – identifizieren. In der Firma herrscht eine sehr familiäre Atmosphäre – man kennt sich und hilft sich.

Als typisch deutsch oder schwäbisch empfinde ich den Perfektionismus, mit dem wir Dinge angehen. Insofern sind wir als Premiumanbieter bekannt und mussten in der Vergangenheit erst lernen, für eine Mediumlinie gewisse Abstriche zu machen. Aber genau das macht die Region stark, denke ich – die deutsche Gründlichkeit.

Gibt es auch Nachteile oder besser gesagt Herausforderungen für Unternehmen in der Region?

Bezogen auf den Unternehmensstandort Reutlingen würde ich diese nicht sehen. Die Infrastruktur ist, bedingt durch die Nähe zu Stuttgart, sehr gut, und bis heute hat es WAFIOS recht gut geschafft, auch junge und engagierte Talente anzuziehen. Eine kleine Anekdote am Rande: was uns immer sehr zupasskommt ist die Nähe zur Outletstadt Metzingen – unsere internationalen Kunden, v. a. die chinesischen, lieben das. Reutlingen selbst bietet ebenfalls eine hohe Lebensqualität. Natürlich steht WAFIOS beim Ringen um die besten Talente in der Region in Konkurrenz zu sehr starken Wettbewerbern mit klingenden Namen wie z. B. Daimler, Porsche, Bosch, Trumpf, Kärcher usw. Ich denke aber schon, dass es für sehr starke Unternehmen, welche in stärker ländlich geprägten Regionen (z. B. auf der

Schwäbischen Alb, im Schwarzwald-Baar-Kreis usw.) angesiedelt sind, durchaus schwer ist, beim Kampf um die besten Talente die Nase vorn zu behalten, da nun mal eher die Ballungsräume attraktiv sind. Viele unserer Mitarbeiter pendeln übrigens täglich von der Alb herunter.

Größter Nachteil für ein Unternehmen wie WAFIOS, das in einer eher unbekannteren Branche arbeitet, dürfte wohl die Unbekanntheit in der allgemeinen Bevölkerung sein. Daimler kennt jeder – seine tausend Zulieferer eher nicht. Dies dürfte für viele schwäbische Hidden Champions ein Thema sein.

In Deutschland gab es einst eine florierende Textilmaschinenindustrie, die aber irgendwann zugrunde ging, weil ihre Maschinen ewig hielten und der Markt keine Ersatzmaschinen verlangte. Ist das bei WAFIOS auch ein Thema?

Zwar sehen auch wir, dass viele z. T. sehr alte Maschinen immer noch laufen, im Extremfall teilweise Maschinen aus den 1940er Jahren. Jedoch ist nicht zu befürchten, dass wir uns selbst Stück für Stück das Wasser abgraben, da trotz hoher Qualität unsere CNC-gesteuerten Maschinen den üblichen Innovationszyklen unterliegen. Unsere Kunden sind durch ihre Endabnehmer stark auf Produktionseffizienz hin orientiert und könnten heute nicht mehr im großen Stile wirtschaftlich auf einer Federwindmaschine aus den 1960er Jahren produzieren. Da hat sich der Maschinenbau schlicht stark weiterentwickelt. Alte Flechtmaschinen (z. B. für Drahtzäune) laufen aber häufig mehr als 40 oder 50 Jahre – sehr oft im Laufe ihres Lebens auf verschiedenen Kontinenten.

Der Hebel bei unserem Maschinenprogramm liegt aber maßgeblich neben höchster Maschinenbauqualität – die



Eine Auswahl der mit WAFIOS-Maschinen gefertigten Produkte.

wird vorausgesetzt – in intelligenter Steuerungstechnik und -software. Zudem spielen Lösungen im Themenkreis Industrie 4.0 eine wichtige Rolle – u. a. die intelligente Vernetzung von Maschinenparks, und zwar weltweit.

Was sind gerade bei Euch die Wachstumsmärkte? Seid Ihr von gewissen lokalen Krisen betroffen?

Unser Kernmarkt ist und bleibt Deutschland und Europa. Sehr stark sind wir auch durch unsere hundertprozentigen Töchter in den USA, Brasilien und China vertreten. Natürlich ist auch für uns China ein sehr bedeutender Wachstumsmarkt – nicht zuletzt, weil viele unserer Kunden mittlerweile dort sind. Sehr stark im Kommen ist auch Mexiko, welches im Automobilbereich (und damit auch im Zuliefererbereich) sehr stark wächst. Verstärkt werden wir neben Mexiko allgemein auch in Südostasien aktiv, z. B. Indien und Vietnam.

Man hört immer wieder von Übernahmen deutscher Mittelständler durch chinesische Unternehmen. Wie schätzt Du die Lage ein?

Glücklicherweise ist dies im speziellen Fall der WAFIOS AG kein Thema, da wir nicht börsennotiert sind und die Aktien in der Hand von zahlreichen Nachkommen der Unternehmensgründer sind. Daher sehe ich die Gefahr einer Übernahme für uns derzeit kaum gegeben.

Eine persönliche Frage zum Schluss: Du hast Dich bewusst für eine Karriere im Mittelstand entschieden. Wo siehst Du die beruflichen Vor- und Nachteile gegenüber einer Karriere im Großkonzern?

Nein, ich habe mich nicht wirklich bewusst für eine Karriere bei einem Mittelständler entschieden, bin aber sehr froh, dies getan zu haben. Man hat mir bei der WAFIOS AG mit der Führung einer ganzen Abteilung

von Anfang an eine Chance gegeben, die ich bei einem Konzern vermutlich so nicht bekommen hätte. Ich hatte vom ersten Tag an damit zwar direkt eine sehr große Verantwortung, aber auch einen sehr großen Gestaltungsspielraum. Die Vorteile sind natürlich gleichzeitig der Kehrwert der Nachteile: man hat vergleichsweise flache Hierarchien, muss aber auch vieles selber in die Hand nehmen und kann sich definitiv nie hinter Hierarchien verstecken. Vieles wird hemdsärmelig ‚angepackt‘ und auf dem kurzen Dienstweg entschieden. Das muss man mögen – und ich mag es. Zudem hat man eine starke Nähe zum Endprodukt und den Kunden – dies in Kombination mit dem Gefühl, etwas bewegen und gestalten zu können, erfüllt mich in besonderem Maße mit Zufriedenheit im Job. Natürlich werden Konzerne in der Regel höhere Gehälter als Mittelständler oder mittelständisch geprägte Unternehmen wie die WAFIOS AG zahlen können – da muss jeder für sich abwägen, was ihm wichtiger ist. Nicht zuletzt schätze ich die familiäre Atmosphäre in dem Unternehmen sehr. Nach mittlerweile drei Jahren kenne ich nahezu jeden Mitarbeiter bei WAFIOS – das wäre in einem Konzern kaum möglich.

Mathias, vielen Dank für das Gespräch und alles Gute für Deine Zukunft.



Mitten in der Natur - das AlbGold-Firmengelände in Trochtelfingen auf der Schwäbischen Alb.

Vom Hühnerstall zum Vorreiter für gentechnikfreie Teigwaren. André Freidler beschreibt die Entwicklung seines Familienunternehmens über drei Generationen.

Mittelstand und Familienunternehmen – aus dem Nähkästchen geplaudert

Von André Freidler (AW 2010)

Wer gehört zu uns und woher kommen wir? Über diese Fragen müssen wir im Gegensatz zu Aktiengesellschaften mit vielen Mergern gar nicht nachdenken. Unsere Shareholder sind Mitglieder unserer Familie, die Stakeholder sind Lieferanten, Kunden und am Wichtigsten: unsere Mitarbeiter. Das ermöglicht es uns, schnell zu sein und zu agieren, ohne langwierige Entscheidungsprozesse abzuwarten. Wir fokussieren uns auf unsere Produkte, wir packen's an, wenn andere erst anfangen darüber nachzudenken. Willkommen im Mittelstand!

Am Anfang war das Ei

Angefangen hatte unser Großvater mit dem Bau des ersten, dann des zweiten und kurze Zeit später des dritten Hühnerstalls in Trochtelfingen, einer Kleinstadt auf der Schwäbischen Alb. Nur den Geruch von Hühnern wollte man auch in Trochtelfingen nicht in der Stadt haben. Und so wurde der Betrieb ausgesiedelt vor die Stadtgrenzen auf die grüne Wiese.

Der Absatz unserer Eier war stabil, unsere Kunden hauptsächlich schwäbische Hausfrauen, die die Glocke unseres Eierautos schon hörten, wenn das Fahrzeug in die Straße einbog und die einen, zwei oder auch mehr Eierhöcker mit je 30 Eiern kauften. Damals gab

es noch keine Lebensmittelskandale, keine Diskussionen über die artgerechte Haltung von Legehennen und kaum Veganer. Eier waren nicht wegzudenken aus den schwäbischen Haushalten, denn es wurde gebacken und Spätzle geschabt was das Zeug hielt.

Der Markt zwingt zu neuen Ideen

Als Anfang der 1970er Jahre ein Überangebot an Eiern am Markt war, die Preise in den Keller sanken und wir folglich nicht unsere gesamte Produktion an frischen Eiern absetzen konnten, war klar, dass ein zweiter Absatzkanal gefunden werden musste. Mein Vater kaufte eine Nudelmaschine, denn für schwäbische Hausmacher-Walznudeln und -Spätzle braucht es mindestens vier Eier pro Kilo Hartweizengrieß. Durch die Trocknung der Nudeln wird das Ei haltbar gemacht, nichts muss weggeworfen werden. Das sind gelebte schwäbische Tugenden: Erfindergeist aufgrund von Sparsamkeit.

Aus der ersten Nudelmaschine für Walznudeln mit 50 Kilo Stundenleistung wurde bald eine Teigwarenfabrik mit einem täglichen Ausstoß von 50 Tonnen Nudeln und zwei Tochterunternehmen in Sachsen sowie am Rande des Schwarzwaldes. Heute sind wir einer der größten Teigwarenhersteller Deutschlands



André Freidler (AW 2010)

Aufgewachsen in Trochtelfingen auf der Schwäbischen Alb, verbringt André Freidler das 11. Schuljahr an einer australischen Schule. Nach dem Abitur in Gammertingen beginnt er 2007 mit dem Studium der Außenwirtschaft an der ESB Business School in Reutlingen. Nach einem Praktikum in Barcelona und einem Auslandssemester in Helsinki schließt er sein Studium 2010 erfolgreich ab. Mittelfristig will er ins Familienunternehmen AlbGold einsteigen, das sein Großvater und Vater aufgebaut haben, der Berufseinstieg ist bei Danone in München geplant.

Nach dem überraschenden Tod seines Vaters im Sommer 2010 steigt André ins Familienunternehmen ein, das er seither zusammen mit seinem Bruder und seiner Mutter erfolgreich führt. Privat ist André am liebsten in der Natur unterwegs, betreibt verschiedene Outdoor-Sportarten und genießt sein Leben.

und beschäftigen 450 Mitarbeiter an unseren drei Standorten. Wir betreiben an zwei Standorten Kundenzentren, und überall legen wir höchsten Wert auf die Herkunft unserer Rohstoffe und auf Transparenz. Die Herkunft unserer Produkte kann man tatsächlich „vom Saatgut bis auf den Teller“ nachverfolgen, davon kann sich jeder Besucher bei einem Rundgang durch unsere gläserne Produktion überzeugen. Die Verwendung gentechnisch veränderter Erzeugnisse lehnen wir aus tiefster Überzeugung ab, wir kämpfen aktiv gegen den Einzug dieser schädlichen Technologie auf europäischen Böden. Daher waren wir Gründungsmitglied des Verbands „Lebensmittel ohne Gentechnik“.

Informieren kann man sich bei uns im Übrigen nicht nur über Teigwaren, im eigenen Kochstudio bieten wir Kochkurse zu allen möglichen Themen an – von Asiatisch bis Bärlauch, von der Kartoffel bis zur Nudel. Unser zwei Hektar großer Kräutergarten in Trochtelfingen lässt auch erfahrene Gärtner staunen, was auf der rauen Schwäbischen Alb so alles wächst. Wir sind ein Marktplatz rund um die gesunde Ernährung.

Produzieren bedeutet Verantwortung

Unsere Verantwortung als Lebensmittelhersteller nehmen wir sehr ernst, denn auch in Zukunft sollen unsere Böden noch nährstoffreich genug sein, um unsere Rohstoffe anzubauen. Unsere Kunden sollen wissen, dass alles seinen Ursprung in der Natur hat und vor allem, dass wir uns dessen bewusst sind. Wir kennen die Landwirte, die unser Getreide anbauen, und die Höfen, von denen wir mittlerweile unsere Eier beziehen. Dieser Anspruch an gute, vertretbare Lebensmittel führt uns zurück zu den Anfängen, denn auch wir haben unseren Ursprung in der Landwirtschaft.

Unser größtes Kapital ist die Natur. Unser Betrieb liegt mitten auf der grünen Wiese in exponierter

Lage – dank den Anfängen als Hühnerhof. Unser Getreide wächst in Frankreich, Deutschland und Österreich. Unser Strom wird zu großen Teilen durch Photovoltaikanlagen erzeugt, die Prozesswärme gewinnen wir aus einem großen Hackschnitzelwerk. Unsere Produkte benötigen keine künstlichen Zusätze, darauf sind wir stolz. Nachhaltigkeit ist die logische Konsequenz einer auf Langfristigkeit angelegten Geschäftsphilosophie und ergibt sich aus gesundem Menschenverstand.

Der Generationenwechsel – ungeplant, aber geglückt

Mein Bruder und ich sind vor nunmehr sechs Jahren in dritter Generation in das Familienunternehmen eingetreten und führen das Geschäft gemeinsam mit unserer Mutter. In Folge des plötzlichen Todes unseres Vaters, der den Betrieb zu einem Vorzeigebetrieb der Lebensmittelbranche entwickelt hatte, mussten wir sehr jung viel Verantwortung übernehmen und dabei in sehr große Fußstapfen treten.

Es blieb keine Zeit um langsam zu lernen, keine Zeit für eine schrittweise Übergabe, für Learning by doing. Ich war 22, mein Bruder 23. Aufgewachsen sind wir auf dem Betriebsgelände, hier verbrachten wir mehr Zeit als zuhause. Logisch, dass man sich da anstrengt, das elterliche Werk weiterzuführen. Das war und ist die allergrößte Motivation. Unsere Wurzeln kennen wir sehr gut, wir sind gemeinsam mit unserer Firma groß geworden und wissen, wie viel Fleiß, harte Arbeit und Mut hier drin steckt.

Längst verarbeitet unser Unternehmen nicht mehr nur Eier und Grieß zu Spätzle oder Walznudeln. Schon vor rund 30 Jahren begannen wir als einer der ersten Produzenten mit der Herstellung von biologischen Teigwaren. Zusammen mit einem befreundeten Bäcker

holten wir vor rund 20 Jahren die traditionelle Getreidesorte Dinkel zurück auf unsere Böden, heute ist Dinkel in aller Munde – und das im wahrsten Sinne des Wortes. Und der Markt verändert sich weiter: Heute ist Convenience-Food im Kommen, die Zunahme von Singlehaushalten und weniger Zeit sind Gründe dafür. Vor zehn Jahren begannen wir mit der Herstellung von pfannenfertigen Frischteigwaren für den Kühlschrank.

Viele Menschen sind durch die zahlreichen Lebensmittelskandale der vergangenen Jahre beunruhigt. Deshalb eröffneten wir 2002 als eines der ersten Unternehmen der Lebensmittelbranche unsere gläserne Produktion mit Kundenzentrum – vor dem Hintergrund sich häufender Lebensmittelskandale vielleicht ein Risiko, oder eine große Chance. Wenn man nichts zu verbergen hat, bietet die gläserne Produktion eine ausgezeichnete Gelegenheit, sich den Kunden authentisch als vertrauenswürdiger Lebensmittelproduzent zu zeigen, und nebenbei erhalten wir auch direktes Feedback von unseren Endkunden.

Die Essgewohnheiten von morgen

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Essgewohnheiten ändern sich: Ernährungstrends, immer neue Diäten oder auch Lebensmittelunverträglichkeiten bestimmen unser Handeln. Wir lassen uns leiten von den Wünschen unserer Kunden, erkennen schnell und reagieren sofort. Unsere große Stärke und gleichzeitig unsere Überlebensstrategie ist die gelebte Innovation. Auf Preiskämpfe mit den Multinationals können und wollen wir uns nicht einlassen, deshalb hilft die Differenzierung. Hier sind wir zuhause, und hierin sind wir gut! Wir suchen die Nischenmärkte, die für die Großen uninteressant sind. Und das Gute daran: Nischen wird es immer geben, wir müssen sie nur früh genug erkennen. Wir exportieren in 28 Länder und auf alle Kontinente.

Konkurrenz gibt es nicht nur bei den Produkten

Doch nicht nur der Markt ändert sich, auch die äußeren Bedingungen. Wir leben in Vollbeschäftigung, unsere Nachbarn sind Bosch, Trumpf und Co. Wir befinden uns im Wettbewerb um Arbeitskräfte in allen Bereichen – im gewerblichen Bereich wie auch auf Managementpositionen. Als Arbeitgeber müssen

wir unsere Firma ebenso attraktiv halten wie unsere Produkte selbst.

Aus dem Generationenwechsel haben alle gelernt

Vor sechs Jahren mussten mein Bruder und ich ins kalte Wasser springen. Haben wir vom ersten Tag an das Heft in die Hand genommen und die Richtung vorgegeben? Das wäre vermutlich ziemlich in die Hose gegangen. Um ehrlich zu sein tun wir das bis heute nicht, auch unsere Mutter nicht, bei der alle Fäden zusammenlaufen. Wir lassen uns leiten von unseren Mitarbeitern. Jeder ist in seinem Bereich Experte, jeder trägt große Verantwortung. Mit Sicherheit noch mehr als damals unter unserem Vater. Wir schenken unseren Mitarbeitern Vertrauen in ihre Arbeit. Wir sind keine Kontrollfreaks, auf das Feeling und auf die Chemie kommt es an. Wir erwarten von jedem Mitarbeiter, dass er oder sie im Sinne des Unternehmens handelt und entscheidet.

Keiner unserer Mitarbeiter hat jemals gezögert, uns etwas zu erklären oder uns seine Erfahrungswerte offenzulegen. Entscheidungen werden im Team gefällt, meist aufgrund von Empfehlungen unserer Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter genießt große Freiheiten und kann sein Feld selbst abstecken. Selbstverständlich müssen auch wir uns dem Wettbewerb um gute Mitarbeiter stellen und attraktive Arbeitsplätze anbieten. Die Attraktivität eines Arbeitsplatzes definiert sich jedoch nicht allein über finanzielle Aspekte. Ebenso muss auf eine gute Arbeitsatmosphäre Wert gelegt werden sowie auch auf die flexible Handhabung individueller Bedürfnisse der Arbeitnehmer. Nur so können wir sicherstellen, dass wir uns auch künftig im Wettbewerb mit der Automobilindustrie inklusive deren Zulieferer oder der finanzstarken Medizintechnikbranche behaupten.

Jedes Familienunternehmen tickt anders, und viele davon sind sehr erfolgreich. Viel hat mit der eigenen Geschichte zu tun, die über Generationen konsequent fortgeschrieben wird. Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Willkommen im Mittelstand!

Familien-Unternehmergeist über Generationen hinweg – das Geheimnis der Hidden Champions?

Von Dr. Ursula Koners (IPBS 1996)

Viele mittelständische Unternehmen werden als Hidden Champions bezeichnet und haben sich über Generationen als Marktführer in ihrem Segment etabliert. Hinter diesen Unternehmen steht nicht selten eine Unternehmerfamilie. Die Zukunft der beiden Systeme – das System der Firma wie auch das System der Familie – hängt davon ab, dass die Nachfolge gewährleistet ist. Allgemein und von vielen Statistiken untermauert wird vor allem die Führungsnachfolge in Familienunternehmen als besonders kritisch und problembehaftet erachtet. Man sollte diese Phase aber vor allem auch als Chance betrachten, denn der Zeitraum der familieninternen Führungsnachfolge weist spezielle Eigenschaften auf, der für die Erschließung und Umsetzung von Veränderung und Innovation ideal sein kann. Dieser Beitrag widmet sich dem Thema aus theoretischer Sicht und betrachtet dabei insbesondere auch den Einfluss der Unternehmerfamilie auf Innovationsaktivitäten, der fördernd und gleichzeitig hemmend sein kann. Er basiert auf aktuellen Forschungsprojekten und Veröffentlichungen des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF und der täglichen generationenübergreifenden Arbeit mit Unternehmerfamilien.

Einführung

Unternehmergeist über Generationen hinweg und damit Innovation ist sicherlich eines der Lebenselixiere von (Familien-)Unternehmen, denn Innovation dient als Treiber des Unternehmenserfolgs und trägt außerdem zur Sicherung des langfristigen Überlebens bei – so viel haben wir von Schumpeter gelernt. Innovation führt aber nicht nur zu neuen Produkten und Dienstleistungen, sondern hat auch neue Prozesse, Organisationsstrukturen und Geschäftsmodelle zur Folge.

Innovation ist also am Ende vor allem die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen, die als unternehmerische Chancen wahrgenommen werden können. Da Familienunternehmen eine ganz klare Langfristorientierung haben – unter anderem um das Unternehmen an die nächste Generation zu übergeben – spielen diese Anpassungen an neue Technologien, veränderte Kundenbedürfnisse etc. eine entscheidende Rolle, denn Innovationskraft bedeutet für sie letztlich auch Überlebensfähigkeit.

Innovation in Familienunternehmen

Überraschenderweise ist die Relevanz des Themas zwar durchaus bekannt, die wissenschaftlichen Erkenntnisse über Innovation in Familienunternehmen sind aber bislang sehr inkonsistent und verlangen allein deshalb nach weiteren Studien. Auf der einen Seite stehen Forschungsergebnisse, die Familienunternehmen als konservativ, vergangenheitsorientiert und änderungsresistent beschreiben (z. B. Hall et al, 2004). Auf der anderen Seite belegen Studien, dass Familienunternehmen ganz besonders innovativ sind und sogar technologische Innovationstreiber sind (z. B. Bergfeld & Weber, 2001; Zahra, 2005). Eine Studie von Chrisman und Patel (2012) zeigt beispielsweise, dass Familienunternehmen eigentlich die Möglichkeit haben, höhere Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) zu tätigen als Nicht-Familienunternehmen, dies aber aufgrund ihrer Risikoaversion nicht wollen und somit auch nicht tun. Sobald jedoch die wahrgenommene Lücke zwischen Soll-Performance und Ist-Performance zu groß scheint, verändert sich das Risikoverhalten von Familienunternehmen stark und es sind deutlich höhere Investitionen in F&E zu beobachten. Allerdings sollte Innovation nicht im-

mer zwangsläufig nur in technischer Hinsicht verstanden werden. Auch in nicht-technologischen Bereichen, nehmen wir beispielsweise den Hotellerie-Sektor, der traditionell stark von Familienunternehmen geprägt ist, finden sich regelmäßig hochinnovative Familienunternehmen.

Auch mit den rein familienbezogenen Einflussfaktoren auf den Innovationsprozess haben sich bereits einige Studien beschäftigt. So stellen z. B. Cassia et al. (2011) fest, dass ein hohes Level an Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern, ein ausgeprägtes Commitment der Familienmitglieder zum Unternehmen sowie der Wunsch, die Familien- und Unternehmensreputation zu stärken, sich positiv auf den Innovationsprozess bei neuen Produkten auswirken. Außerdem kann ein starker Einfluss der Familie auf das Unternehmen dazu führen, dass die Notwendigkeit der Adaption neuer Technologien zwar später erkannt wird – sobald sich der Familienunternehmer jedoch dafür entschieden hat, wird die Technologie schneller und mit weit mehr Durchsetzungskraft adaptiert als in Nicht-Familienunternehmen.

Betrachtet man den Lebenszyklus von Familienunternehmen, so kommen etliche Studien zu dem Schluss, dass die Innovationsneigung von Familienunternehmen im Laufe der Zeit – und von Generation zu Generation – abnimmt (z. B. Beck et al., 2011; Craig & Moores, 2006; Kellermanns et al., 2012). Dies wird dadurch begründet, dass Familienunternehmen im Laufe der Zeit eher formalisierte Strukturen und etablierte Prozesse aufweisen (Westhead et al., 2002), was die Reaktion auf externe Veränderungen erschwert. Darüber hinaus könnten eine gesteigerte Risikoaversion und der Wunsch, das familiäre Vermögen zu schützen, in älteren Familienunternehmen zunehmen, was wiederum Innovationen bremsen kann (Kellermanns et al., 2012). Es muss also noch weitere Faktoren geben, die die Überlebensfähigkeit und generationenübergreifende Innovation in Familienunternehmen fördern. Ein Faktor könnte ganz konkret die Nachfolgephase sein.

Die Übergabe-/Nachfolgephase als Chance für Innovation

Die Nachfolgephase ist idealerweise durch einen Zeitraum der gemeinsamen Zusammenarbeit zwischen Senior- und Juniorgeneration geprägt. Sie ist dadurch nicht nur aus organisatorischer Sicht höchst spannend, sondern auch im Hinblick auf Veränderungen und Innovation, wurde allerdings von der Wissenschaft bislang sträflich vernachlässigt. Dies ist insbesondere deshalb so verwunderlich, weil etliche

erfolgreiche Hidden Champions in ihren Firmenchroniken deutlich herausstellen, welchen (Innovations-) Beitrag jede neue nachfolgende Generation geleistet hat.

Im Allgemeinen ist die Nachfolgephase durch die steigende Einbindung der Juniorgeneration und die gleichzeitig sinkende Einbindung der Seniorgeneration in Entscheidungsprozesse, betriebliche Abläufe und strategische Überlegungen geprägt. Prinzipiell ist der Zeitraum der Nachfolge individuell sehr unterschiedlich. Tatsächlich beginnt er in der Regel weit vor und endet weit nach der eigentlichen Übertragung der Entscheidungsverantwortung. Generell wird von einem mehrjährigen Prozess ausgegangen, empirisch werden meist Zeiträume von fünf bis zehn Jahren berücksichtigt (Miller et al., 2003). Zwar ist die Nachfolgephase per se sowohl in der Familie als auch im Unternehmen eine Phase mit vielen Unsicherheiten – dennoch muss sie nicht immer nur, wie in der Literatur und Praxis häufig beschrieben, ein Problem oder eine Krise für Unternehmen und Familie sein. Die Nachfolgephase sollte auch als Katalysator für Veränderung und Neuerung gesehen werden (Kotlar & De Massis, 2013) – und wenn sie als solche wahrgenommen und genutzt wird, kann sie auch eine große Chance für Unternehmen und Familie sein. Die Wahrnehmung der Führungsnachfolge als regelmäßig auftretende Chance kann nämlich insbesondere dazu genutzt werden, aus der „strategischen Trägheit“ von etablierten Unternehmen auszubrechen. Anpassungen und Neuerungen an Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Strukturen oder auch dem Geschäftsmodell vorzunehmen und das Unternehmen somit (erneut bzw. für die Zukunft) wettbewerbsfähig aufzustellen bieten sich sogar ganz besonders an. Der Grund hierfür kann aus der allgemeinen Managementliteratur abgeleitet werden. Dort wird argumentiert, dass etablierte Organisationen mit einem operativ Verantwortlichen (CEO), der bereits lange im Amt ist, „träge“ werden und dadurch evtl. zu spät auf externe Veränderungen reagieren (z. B. Romanelli & Tushman, 1994). CEOs mit langer Amtszeit laufen nämlich Gefahr, ihre Offenheit zu verlieren (Miller, 1991), alten, rigiden Denk- und Handlungsmustern verhaftet zu sein (Ghemawat, 1991; Sydow et al., 2009) und sogar selbst vollzogene Entscheidungen zu revidieren (Hambrick & Fukutomi, 1991). Somit wird es zunehmend schwieriger für CEOs, die Notwendigkeit von Änderungen und Neuerungen wahrzunehmen und letztlich auch umzusetzen. Die logische Folge davon ist, dass der Innovationsdruck sich während der Amtszeit eines CEOs steigert, was mit der Nutzung der Nachfolgephase als Katalysator für Veränderung wiederum gelindert werden kann. Das liegt



Dr. Ursula Koners (IPBS 1996)

Dr. Ursula Koners schloss 1996 ihr ESB-Studium in Reutlingen und London ab. Im Anschluss daran war sie im Projektmanagement der zentralen Forschung bei Daimler tätig, suchte aber bereits nach drei Jahren – auch bedingt durch die Prägung des elterlichen Unternehmens – bewusst nach beruflichen Positionen in Familienunternehmen. Diese fand sie in verschiedenen Führungspositionen im In- und Ausland beim Ravensburger Spieleverlag und beim Unternehmen S. Siedle & Söhne.

Seit 2011 ist Ursula Institutsmanagerin des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF an der privaten Zeppelin Universität, wo sie u. a. auch für einen berufsbegleitenden Master-Studiengang für Nachfolger und Führungskräfte in Familienunternehmen zuständig ist.

Ihren PhD absolvierte Ursula parallel zu ihrer Tätigkeit bei Ravensburger an der Cranfield School of Management im Schnittbereich zwischen Innovation und Organisational Learning und forscht seitdem insbesondere zum Thema Innovation in Familienunternehmen. Erreichbar ist sie unter ursula.koners@zu.de

vor allen Dingen daran, dass Innovation üblicherweise nicht durch den Geistesblitz eines einzelnen entsteht, sondern durch die Kombination von unterschiedlichen Informationen und unterschiedlichem Know-how mehrerer Personen. Innovation ist also Team sport. Wird die nächste Generation während der Nachfolgephase in betriebliche Abläufe und Entscheidungsprozesse eingebunden, so entstehen spezielle innovationsfördernde Situationen: zum einen durch den Nachfolger als Informationsträger und Netzwerkakteur und zum anderen durch die Zusammenarbeit zwischen Senior- und Juniorgeneration.

Nachfolger als Informationsträger und Netzwerkakteur

Nachfolger, die in das Familienunternehmen eintreten, besitzen durch Ausbildung, Berufserfahrung und ihre persönlichen Interessen andere Wissenshintergründe und andere soziale Netzwerke als die Vertreter der Seniorgeneration. Die Nachfolger haben damit Zugang zu neuen und anderen Informationen, die per se Innovation fördern können (Aldrich & Cliff, 2003). Oftmals führt sie ihr Qualifizierungsweg auch in andere Unternehmen, wovon sie (branchen-)fremde Innovationen möglicherweise auf das eigene Familienunternehmen transferieren können (Poetz & Prügl, 2010). Darüber hinaus leiden die Nachfolger im Allgemeinen auch (noch) nicht an „Betriebsblindheit“. Vielmehr sehen sie sich häufig eher als „Chefquerulant“, indem sie etwa rigide Denkmuster der Seniorgeneration herausfordern und etablierte Normen, Einstellungen und Werte instinktiv hinterfragen (Kellermanns & Eddleston, 2004). Insgesamt werden Vertreter der

nächsten Generation in der wissenschaftlichen Literatur daher als „Entdecker“ von unternehmerischen Chancen und Treiber von Innovation beschrieben (Salvato, 2004; Litz & Kleysen, 2001). Nachfolger stehen zudem für gewöhnlich unter einem gewissen Druck, sich selbst als geeignet und kompetent zu präsentieren. Der Aufbau einer eigenen unternehmerischen Reputation bei den verschiedenen Interessengruppen, z. B. Gesellschaftern (Familie), Mitarbeitern, Banken, Kunden etc. kann daher als Motivation bei Innovationsaktivitäten verstanden werden (Kepner, 1991).

Zusammenarbeit von Senior- und Juniorgeneration

Die Zusammenarbeit zwischen Junior- und Seniorgeneration verläuft naturgemäß nicht immer konfliktfrei und harmonisch – auch und insbesondere aufgrund der Tatsache, dass sich die Rollen Senior/Vater und Junior/Sohn bzw. Tochter in der Praxis nur schwer genau trennen lassen. Rund um den Zeitpunkt der tatsächlichen Übertragung der Entscheidungsgewalt ist deshalb oft auch ein außerordentliches Ringen um unterschiedliche Familien- und Unternehmensziele zu beobachten (Kotlar & De Massis, 2013). Wirft man einen Blick in die Konfliktforschung, wird schnell klar, dass sachliche Konflikte rund um Aufgaben und Prozesse durchaus positiv wirken – Beziehungskonflikte hingegen nicht (Kellermanns & Eddleston, 2004). In Bezug auf Innovation ist eine offene Diskussionskultur und der rein sachliche Konflikt als sehr positiv zu bewerten, da durch intensiven Austausch Entscheidungen gründlich abgewogen werden,

aber auch weil rigide Denkmuster hinterfragt werden, welche Innovation oftmals verhindern. Ein weiterer Faktor, der sich positiv auf Innovation während der Nachfolge auswirken kann, ist ein eher pragmatischer. Während der Phase der Zusammenarbeit von Senior- und Juniorgeneration stehen üblicherweise mehr Ressourcen („Man-/Womanpower“) zur Verfügung, um neben dem Tagesgeschäft noch Innovationsaktivitäten zu verfolgen. In diesem Zusammenhang wird die konkrete Planung des Nachfolgeprozesses, die u. a. mit der Beschreibung der Rollen von Senior und Junior sowie genauen Zeitplänen der Übertragung von Kompetenzen und Entscheidungsgewalt einhergeht, besonders wichtig.

Identifikation der Familie mit dem Unternehmen

Es liegt in der Natur von Familienunternehmen, dass sich die Familienmitglieder häufig sehr stark mit dem Unternehmen identifizieren (von Schlippe & Frank, 2013). Die Nähe zwischen Familie und Unternehmen geht mit einem besonderen Verantwortungsbeusstsein für das Schicksal des Unternehmens einher (Miller et al., 2008), kann aber auch dazu führen, dass (insbesondere bei der Seniorgeneration) sehr starke emotionale Bindungen zum Status quo aufgebaut werden, welche die Umsetzung von Veränderung und Innovation verhindern (König et al., 2013). Die lang gewachsene Beziehung der Familienmitglieder zum Unternehmen kann daher auch hemmend auf Innovationen wirken. Da sich aber über die Jahre hinweg in manchen Unternehmen ein regelrechter Innovationsstau aufbaut, kann insbesondere die Nachfolgephase dazu genutzt werden, um durch Änderungen und Neuerungen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (und damit die Weiterführung des Unternehmens erst attraktiv zu machen). Ein möglicher Lösungsansatz wäre ein gut strukturierter Nachfolge- bzw. Übergabeplan, der ganz konkret das langfristige Überleben des Unternehmens zum Ziel hat und die Rollenverteilung der Senior- und Juniorgeneration klar festlegt. Innovation sollte hierbei über den Erhalt des (noch erfolgreichen) Status quo priorisiert werden.

Problemlösungsfähigkeit der Familie

Familien werden in der Familienforschung häufig als „Problemlöser“ beschrieben. Jedoch variiert die Fähigkeit, Probleme zu lösen und mit Herausforderungen umzugehen, naturgemäß von Familie zu Familie. Da

der Zeitraum der Führungsnachfolge mit einer Vielzahl an Herausforderungen für Familie und Unternehmen einhergeht, ist die Anpassungs- und Problemlösungsfähigkeit der Familie in dieser Phase besonders gefragt (Handler, 1994). Haben Familien die Fähigkeit, offen und effektiv zu kommunizieren und dadurch Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge zu bewältigen (Björnberg & Nicholson, 2007), so ist es wahrscheinlich, dass noch Energie und Ressourcen verbleiben, um neben den zahlreichen notwendigen Regelungen im Rahmen der Nachfolge in Familie und Unternehmen auch die Chance für Veränderung und Innovation im Unternehmen zu nutzen. Verfügen Familien hingegen nicht (oder nur in geringem Ausmaß) über die Fähigkeit der offenen, effektiven Kommunikation zur Problembewältigung, so wird die Nachfolge möglicherweise als äußerst mühsam, problematisch und generell als Bedrohung wahrgenommen – was wiederum die (empfundene und tatsächliche) Handlungsspielräume einengt und somit die Wahrscheinlichkeit für Innovation verringert.

Autoritätsstrukturen in der Familie

Im Rahmen der Betrachtung von Innovation spielen auch der Grad der Zentralisierung von Entscheidungsgewalt und die Autoritätsstrukturen zwischen den Generationen eine nicht unwesentliche Rolle. Diese Autoritätsstruktur ist während der Nachfolgephase ohne Frage deutlichen Veränderungen unterworfen. Während eine Zentralisierung von Entscheidungsgewalt und eine hohe Autorität der Seniorgeneration zwar schnelle und klare Entscheidungen erlauben, limitieren diese Faktoren den Informationsaustausch und partizipative Entscheidungsprozesse – und dadurch letztlich auch die Entstehung von Innovation (Zahra et al., 2004). Damit Wissen, Ideen und Informationen, die der Nachfolger ins Familienunternehmen bringt, auch wahrgenommen, auf Augenhöhe zwischen den Generationen diskutiert und möglicherweise auch umgesetzt werden können, muss die nachrückende Generation über ein gewisses Maß an Entscheidungsgewalt und Handlungsspielraum verfügen können. Dies erfordert jedoch das schrittweise „Loslassen“ der Seniorgeneration und gleichzeitig die Bereitschaft der Juniorgeneration, die damit einhergehende Verantwortung auch anzunehmen.

Fazit

Die bisherige Forschung zur Nachfolge in Familienunternehmen hat diese besondere Phase bisher vor

allem als Problem diskutiert. Gleichzeitig widersprechen sich die Studien bezüglich der Frage, ob Familienunternehmen besonders innovativ sind oder eben gerade nicht.

Die Verknüpfung der Nachfolgephase mit Innovation, wie in diesem Beitrag vorgeschlagen, ist ein möglicher Erklärungsansatz, um die Innovationsfähigkeit von Familienunternehmen im Zeitablauf differenziert zu betrachten. Es geht also vor allem darum, besser und detaillierter zu verstehen, unter welchen Rahmenbedingungen Innovation über Generationen hinweg gesichert bzw. erhalten werden kann. Denn eines steht außer Frage: ein bedeutender Anteil der Hidden Champions wird schon seit mehreren Generationen erfolgreich als Familienunternehmen geführt. Deren Geheimnis könnte unter anderem sein, dass die nachfolgenden Generationen eine sinnvolle Symbiose mit der Seniorgeneration eingehen und trotzdem Veränderungen initiieren.

Weiterführende Literatur

Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socio-emotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118.

Quellen

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596.

Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 252–272.

Bergfeld, M.-M. H., & Weber, F.-M. (2011). Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80–94.

Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). The family climate scales—Development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 20(3), 229–246.

Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2011). An exploratory investigation on NPD in small family businesses from northern Italy. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(2), 1–14.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997.

Craig, J. B., & Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 19(1), 1–10.

Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.

Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2004). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208.

Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of management review*, 16(4), 719–742.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101.

Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4(4), 445–461.

König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441.

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1263–1288.

Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335–352.

Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34–52.

Miller, D., Breton-Miller, L., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and Non-Family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.

Poetz, M. K., & Prügl, R. (2010). Crossing Domain-Specific Boundaries in Search of Innovation: Exploring the Potential of Pyramiding. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 897–914.

Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–1166.

Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*, 7(3), 68–76.

Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of management review*, 34(4), 689–709.

von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations*, 63(3), 384–398.

Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 247–269.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381.

Mot du Président

Von Michael Müller (IPBS 2008)



Michael Müller (IPBS 2008)

Liebe Alumni,

viele von Euch werden sich hoffentlich noch positiv an unser Mentoring-Programm erinnern, das 2001 von den IPBS-Studiengängen ins Leben gerufen wurde und für das wir in Spitzenjahren über 100 Mentee-/ Mentoren-Pärchen vermitteln konnten. Zwar waren hier und da auch immer einige Beziehungen dabei, die nicht wirklich in Gang gekommen sind – mir im Gedächtnis bleiben jedoch die zahlreichen Geschichten über gewonnene tiefe Freundschaften, vermittelte Praktika und Jobs sowie die vielen kleinen Hilfen etwa hinsichtlich der am wenigsten lernintensiven Kurskombinationen an der Dublin City University (merke: immer Finance wählen!) oder der besten Tapas-Bars in Madrid.

Nachdem unser Mentoring-Programm in den letzten beiden Jahren leider etwas eingeschlafen war, haben Alexandra, Franziska, Linda und Pasquale aus unserem Team in den vergangenen Monaten einige Prozesse überarbeitet und sind zudem gerade dabei, das Programm auf den International Business-Studiengang auszuweiten. Während die Resonanz unter IB-Studenten äußerst positiv ist, mangelt es derzeit jedoch überraschend deutlich an Nachfrage aus dem Ursprungsstudiengang des Mentoring-Programms, dem aktuellen IMX-Programm. Insofern möchte ich an Euch, liebe IMXler, appellieren, Euch diese einmalige Chance auf eine – auf welche Art auch immer – bereichernde Mentorenbeziehung nicht entgehen zu lassen. Bei offenen Fragen helfen Euch unser Mentoring-Team, das Alumni-Ressort sowie unsere Geschäftsstellenleiterin Natalia Sevastianova jederzeit gerne weiter.

Wie in der letzten Ausgabe bereits angekündigt, haben wir zudem erste Ergebnisse aus dem Social Media-/ Kommunikationsprojekt in Kooperation mit den ESB Student Consultants, das unsererseits von Philipp vorangetrieben wird, erhalten. Kern der ersten Projektphase war eine Analyse des Ist-Zustands unserer Kommunikationsstrategie unter Berücksichtigung von Spuren, die Ihr via Google Analytics etc. im Internet hinterlasst (keine Angst – wir benötigen wahrscheinlich noch Jahrzehnte, bis wir auf dem heutigen analy-

tischen Level von Facebook sind!). Philipp wird Euch hierzu demnächst Detailergebnisse vorstellen.

Im Fokus der beginnenden zweiten Projektphase steht nun die Ableitung einer kanal- und content-spezifischen Zielgruppenansprache und deren Validierung mittels Interviews, um Euch in Zeiten des steigenden Nachrichten-Bombardements via Facebook, XING und LinkedIn weiterhin mit den für Euch relevanten Themen aus dem Alumnikreis versorgen zu können. Falls Ihr hierzu aktiv Input geben möchtet, könnt Ihr Euch auch gerne direkt mit Philipp aus unserem Team in Verbindung setzen – ich freue mich jedenfalls schon auf die Ergebnisse!

*Beste Grüße
Euer Michael
Für das ESB Alumni-Team*

Alexandra Jügelt, Cedric Parsiegl, Christine Tröster, Cornelia Binder, Daniel Nothelfer, Frank Peter Pawlak, Franziska Ibele, Johannes Weber, Katja Breiting, Laura Weishaupt, Linda Wawrzyniak, Magnus Pflücke, Miriam Müller, Natalia Sevastianova, Pasquale Seliger, Philipp Greiner, Sebastian Röhrich

Von Trachten und Seniorpartnern

Von Tim Kreuziger und Henri Blumenthal (beide IMX 2019)

1.200 Klicks von Studierenden und Ehemaligen bekommt ein Post der ESB-Alumni-Facebookseite, wenn ESBler auf den Fotos fröhlich und in Tracht auf dem Cannstatter Wasen zu sehen sind. Das sind 580 % mehr als bei anderen Posts.

Dies ist nur eines der Ergebnisse, die das Projektteam des ESB-Student-Consultings im letzten Semester herausfand. Es zeigt, welches Potential in der Nutzung von Social-Media-Kanälen liegt. Dieses Potential möchte der Alumni-Verein nutzen. Besonders vor dem Hintergrund der internationalen Studentenschaft bieten sich hier Chancen zur Vernetzung der Mitglieder mit dem Verein und untereinander, aber auch über das Studium hinaus.

Mit dem Wunsch nach einer besseren Platzierung auf Social-Media-Plattformen trat der Alumni-Verein an das achtköpfige Projektteam des ESB-Student-Consulting heran. Das Team analysierte bereits genutzte Kanäle wie Facebook, aber auch neue Möglichkeiten wie LinkedIn, Snapchat und Instagram. Die Ergebnisse basieren auf den etwa mithilfe von Google und Facebook Analytics erhobenen Datenpunkten. Derzeit werden qualitative Datenpunkte erhoben, um die bisher gewonnene quantitative Analyse zu ergänzen.

Ein wesentliches Ergebnis ist die Zielgruppenklassifizierung

Der Freshman

„Ich bin 21 Jahre alt und kurz vor dem Auslandssemester. Ich genieße täglich den ESB-Spirit, lerne fleißig und gehe gerne auf die legendären ESB-Parties ins P&K. Während der Suche nach einem Praktikum im 3. Semester entdeckte ich zum ersten Mal das Karriereportal auf der Website des Vereins und stieß so auf viele interessante Angebote und schließlich auch auf meinen Praktikumsplatz.“

Welche Informationen wünschst Du Dir auf der Facebook-Seite des Alumni-Vereins?

„Hmmm ... Praktika natürlich, aber auch Portraits über Alumni, die im Berufsleben stehen und eine außergewöhnliche Karriere gemacht haben. Außerdem alle Themen rund um die ESB und mein Studium, die mich betreffen, wie z. B. die Coachings durch Ehemalige im vergangenen Wintersemester. Regelmäßige Serien, z. B. zum Thema ESB-Start-ups fände ich auch cool.“

Der Juniorpartner

„Ich bin 28 Jahre alt, habe vor drei Jahren meinen Bachelor gemacht und arbeite seitdem erfolgreich in einer Unternehmensberatung. Ich bin ledig und genieße das Leben in vollen Zügen. Während meines Studiums lernte ich alles, was ich für mein heutiges Berufsleben benötige, daher verbindet mich immer noch unglaublich viel mit der ESB. Schon damals nahm ich einige Angebote des Alumni-Vereins wahr. Diese halfen mir letztendlich, meine jetzige Arbeitsstelle zu finden. Ich freue mich, auf der Facebook-Seite von den Erlebnissen und Erfolgen meiner ehemaligen Kommilitonen zu lesen und bin begeistert von den vielen aktuellen Projekten, die an der ESB durchgeführt werden.“

Was erwartest Du vom Social-Media-Auftritt des Alumni-Vereins?

„Viele in meinem Alter sind vermehrt auf LinkedIn und XING unterwegs, um ein Netzwerk aufzubauen und zu pflegen. Deshalb würde ich mich freuen, auch den Alumni-Verein auf diesen Plattformen wiederzufinden.“

Der Seniorpartner

„Ich stehe schon seit mehr als 15 Jahren im Berufsleben und habe einige Stufen auf der Karriereleiter erklimmt. Ich profitiere noch heute von meinem intensiven Studium an der ESB. Deshalb betrachte ich mich als festen Teil des Alumni-Netzwerks und freue mich jedes Mal, von aktuellen Aktionen zu lesen. Die jüngeren Alumni können viel von unseren Erfahrungen lernen, die ich gern mit ihnen teile.“

Was erwartest Du vom Social-Media-Auftritt des Alumni-Vereins?

„LinkedIn und XING sind für mich wichtige Karrierenetzwerke, die auch vom Alumni-Verein genutzt werden sollten.“

In diesem Sommersemester werden die erarbeiteten quantitativen Analysen und ersten Handlungsempfehlungen in einem weiteren Projekt validiert und direkt umgesetzt. Dafür ist Eure Hilfe nötig! Findet Ihr Euch in einer dieser Kategorien wieder und habt weitere Ideen oder Änderungsvorschläge für den Social-Media-Auftritt des Alumni-Vereins? Das ESB-Student-Consulting-Projektteam wird sich in den nächsten Monaten wieder bei Euch melden!

ESB-Stammtische



Neuigkeiten aus München

Am 18. Januar traf sich der Münchner Stammtisch zum ersten Mal in diesem Jahr, da die geplante Skiausfahrt am 10. Januar wortwörtlich ins Wasser gefallen war. In der „Hans im Glück“-Filiale in der Louisenstraße wurden Burger verteilt und die Pläne für dieses Jahr diskutiert. Ein ganz herzlicher Dank geht an alle, die gekommen sind – und gleich in die richtige Filiale! Insbesondere ein Dankeschön an die Alumni, die aus direkter Nähe gekommen sind – so musste Harald nur ins Erdgeschoss seines Bürogebäudes kommen (McKinsey und Co haben ihre Büros in der Maxvorstadt).

Wir vereinbarten u. a. einen neuen Termin für eine Skiausfahrt, die dann drei Alumni am 30. Januar bei strahlendem Sonnenschein auf den Garmischer Hausberg führte. Sodosagen gratis dazu konnten wir ein paar Weltcup-Fahrer beobachten, denn nebenan auf der Kandahar-Strecke fand die Weltcup-Abfahrt der Herren statt. Gewonnen hat übrigens Aleksander Kilde (NOR) mit 1:55,28 vor Bostjan Kline (SLO) und Beat Feuz (SUI) mit 0,22 bzw. 0,24 Min. Rückstand. Von einer

eigenständigen Wertung unserer Zeiten haben wir dann abgesehen – auch wenn am Nachmittag eine Nebenpiste der Kandahar-Abfahrt geöffnet wurde und wir die gut präparierte Piste genossen. Nach einem erfolgreichen Skitag ohne Verletzungen führen wir mit dem Zug wieder nach München zurück und trafen zufällig die beiden MBA-Studenten Daniel und Vanessa, die extra aus Reutlingen angereist waren und von ihrem Trautag auf der Zugspitze schwärmten.

Für dieses Jahr planen wir einige Motto-Stammtische – Treffpunkt wird jeweils eine entsprechende Kneipe für jeden Studiengang. So starteten wir am 22. Februar im Kennedy's, einem Irish Pub am Sendlinger Tor. Allerdings waren die Irland-Absolventen an diesem Abend in der Minderzahl ... Nichts-

destotrotz haben wir uns gut unterhalten, freuten uns über einige bekannte und einige neue Gesichter und warten jetzt auf Tipps für weitere passende Lokale. Über die beste spanische Tapasbar wurde schon diskutiert, von den Italienern ganz zu schweigen, aber eine gute Empfehlung für eine polnische Kneipe hatte noch niemand. Da freuen wir uns über einen Tipp! Als nächstes besuchen wir eine französische Creperie, dann geht es zum Spanier und zum Italiener.

Meldet euch auf unserem Stammtischverteiler auf esb-alumni.de an, dann bekommt ihr automatisch die Einladungen!

Viele Grüße
Katja und Michael

Bericht vom Pariser Karnevals-Stammtisch

Am Faschingsdienstag war es so weit, zehn Närrinnen und Narren folgten dem Aufruf zum Karneval und fanden sich im germanophilen Café Titon im 11. Arrondissement ein. Diesmal waren auch ESB-Gäste aus Heidelberg dabei, Markus wollte sich dieses Event auf seiner Stippvisite in Paris nicht entgehen lassen. Auch Gildas und Felix, damals Nachbarn in Reims, haben sich nach 19 Jahren das erste Mal wiedergesehen. Bei Augustiner-Bier, Currywurst und guter Laune wurde dann entspannt gefeiert und gequatscht. Ansonsten haben wir auch schon das Datum und den Anlass für unseren nächsten Stammtisch festgelegt. Interessenten notieren sich





schon mal den 21. April. Nur soviel sei verraten: geht um den Wein ...

Viele Grüße
Felix für das Orga-Team

Was in Stuttgart geschah ...

Stammkneipen kann man nie genug haben, zumindest nicht, wenn man sich die große Runde beim ersten Stuttgarter ESB-Stammtisch in diesem Jahr anschaut. Immer mehr Tische und Stühle wurden herbeigeht, um allen ein Plätzchen zu schaffen.

Bei so guter Stimmung ist eigentlich nur die Frage, wann wir die nächste Eckkneipe unsicher machen – Vorschläge und Ideen gerne an uns. Ein Vorschlag von unserer Seite: die Weinprobe am 11. Juli in der Weinhandlung Kreis (www.esb-alumni.de/event/weinprobe).

Danke für den super Abend mit euch & auf bald

Euer Stuttgarter ESB-Stammtisch-Team

Rückblick Stammtisch Berlin: BER-Flughafentour

Am 6. März, einem verregneten Sonntag, trafen sich 21 ESB-Alumni zu einer geführten Tour an der Berliner Großbaustelle des BER Flughafens. Während der zweistündigen Tour wurde uns ein exklusiver

Blick hinter die Kulissen ermöglicht. In einem bequemen Bus fuhren wir über die rund 1.000 Hektar des Flughafengeländes, vorbei an Start- und Landebahnen, Tanklagern, der Energieversorgungsanlage sowie den eigenen Feuerwehrgebäuden und machten einen ersten Halt am 32 Meter hohen Info-Tower. Von dort hat man einen fantastischen Blick über den neuen und den alten Airport – vorausgesetzt das Wetter spielt mit. Aber einem richtigen ESB-Alumni kann so ein bisschen Regen nichts anhaben!

Als nächstes folgte die Besichtigung des Check-in-Bereichs im Hauptterminal, der bereits vor Eröffnung von acht auf zehn Check-in-Bays erwei-

tert wurde. Unser Guide erklärte uns das One Roof Concept des Flughafens, und natürlich blieben Diskussionen und Fragen zum Projektverlauf nicht aus. Interessant war vor allem, dass der Flughafen von Anfang an mit einer viel zu geringen Kapazität geplant worden war und bis zur geplanten Eröffnung Ende 2017 nochmals erweitert werden muss. Zusätzlich erschweren unterschiedliche Interessen von Bund, Stadt Berlin, Land Brandenburg sowie der Flughafengesellschaft in Bezug auf die Schließung des Terminals in Schönefeld bzw. des Regierungsterminals den Projektfortschritt nicht unerheblich.

Zu bestaunen gab es schon Beispiele für Kunst am Bau, etwa den riesigen roten Magic Carpet, der in der Haupthalle schwebt. Zum krönenden Abschluss der Tour gehörte das Gruppenfoto auf dem Vorfeld vor den beiden Fluggaststeigen, die sogar für den doppelstöckigen Airbus A380 vorgesehen sind. Trotzdem blieb am Ende der Tour die Frage, wann jemals ein so großes Flugzeug im regulären Airline-Dienst auf dem BER landen wird.

Viele Grüße
Franziska



Anlässlich ihres 15-jährigen Jubiläums trafen sich vom 4. bis 6. Dezember 2015 mehr als 50 Alumni des Abschlussjahrgangs 2000 der IPBS-Studiengänge unter dem Motto „Old boys and girls are coming home“ für ein Wochenende in Reutlingen.

IPBS-Alumni-Treffen Jahrgang 2000 – 15 Jahre später!

Von Christoph Binder, Julia Brüggemann, Alexander Luft und Andreas Resch (alle IPBS 2000)

Nach einem lockeren Auftakt am Freitagabend in Restaurant und Bar des Achalm-Hotels ging es in den ehemaligen Bierkeller, um Erinnerungen an vergangene Feiern dort wieder aufleben zu lassen. Zur ausgelassenen Stimmung trug auch Alumnus Patrick Schomaker bei, der seinen 40. Geburtstag nachfeierte und für reichlich Getränkenachschub sorgte.

Nach einem gemeinsamen Brunch am Samstagmorgen nutzten die Teilnehmer die freie Zeit bis zum nächsten Programmpunkt für gemeinsame Aktivitäten in kleineren Gruppen, u. a. für einen kurzen Abstecher ins nahegelegene Metzingen, um die anstehenden Weihnachtseinkäufe zu komplettieren, bzw. für einen Bummel durch die Reutlinger Innenstadt.

Am Nachmittag ging es dann an die alte Wirkungsstätte, den Hochschulcampus auf dem Hohbuch und natürlich in den zweiten Stock von Gebäude 5. Nach einem gemeinsamen Gruppenfoto begrüßten Julia Brüggemann und Christoph Binder, Alumni des Jahrgangs und Professoren im Studiengang BSc. International Management Double-Degree, ihre ehemaligen Kommilitonen.



Im Bierkeller wie in alten Zeiten.

Nach einer Vorstellung der aktuellen Fakultätsstrukturen sowie der IMX-Studiengänge (den Teilnehmern unter dem einstigen Namen ESB-IPBS in Erinnerung) folgte eine angeregte Diskussion zum Thema „Zukunftsvision IMX – wo stehen wir heute und im Jahre 2025“. Neben einer Fokussierung des bestehenden Portfolios bei gleichzeitiger Erweiterung des Länderportfolios (z. B. Brasilien, Australien oder Indien) betonten die Alumni die über 35-jährige Tradition der Programme sowie den besonderen Zusammenhalt der Absolventen untereinander auch lange nach dem Studium. Dies seien Aspekte, welche Studienbewerbern noch viel deutlicher aufgezeigt werden müssten und die definitiv auch heute noch einen hohen Stellenwert bei der Studienwahl hätten.

Im Anschluss folgte ein besonderes Highlight – zehn Professorinnen und Professoren sowie Emeriti waren gekommen, um sich bei einem geselligen Get-together mit den Alumni auszutauschen. Dies war eine besondere Überraschung und alle Beteiligten freuten sich sehr, sich nach vielen Jahren und dem intensiven Studium wiederzutreffen. Einig waren sich alle Teilnehmer darin, dass dies eben den besonderen Cha-



Der Jahrgang 2000 an seiner alten Wirkungsstätte.



Diskussion zum Thema Quo vadis IMX.



Barbara und ihr deutsch-englischer Studiengang.

rakter dieser Programme ausmacht und man darauf zu Recht auch stolz sein kann.

Nach diesem ereignisreichen Nachmittag begann das Abendprogramm mit einem Abstecher auf den Reutlinger Weihnachtsmarkt. Beim anschließenden Abendessen im Joli stießen dann auch noch ein paar weitere Alumni hinzu, die am vorherigen Programm nicht hatten teilnehmen können. Zum Abschluss des Abends wurde noch der P+K Club auf dem Gelände der ehemaligen Färberei „geentert“, wo bis tief in die Nacht getanzt, getrunken und gefeiert wurde.

Am folgenden Tag konnten sich die Teilnehmer nach der etwas kürzeren Nacht bei einem ausgiebigen Brunch sowie einem Spaziergang zum Achalmgipfel austauschen, bevor es auch schon wieder ans Abschiednehmen ging.

Was bleibt von diesem Wochenende?

- Man fühlte sich von der ersten Minute an in alte Zeiten zurückversetzt!
- Das Zusammengehörigkeitsgefühl ist bis heute vorhanden!
- Auch 15 Jahre nach dem Abschluss verbindet viele Teilnehmer immer noch eine große Identifikation mit dem ESB-/IMX-Programm!
- Viele Freundschaften aus der Studienzeit halten ein Leben lang!
- Und auch im Alter von rund 40 Jahren kann man bis tief in die Nacht feiern ...

Das einhellige Feedback war sehr positiv, ein weiteres Treffen in spätestens fünf Jahren zum 20-jährigen ist fest eingeplant.



Party!



Das Organisationsteam: Andreas, Alexander, Christoph und Julia (v. l.n.r.).



Das Team 2015 vor dem Tor der Hochschule ESSVA samt Vizerektor Père Romuald: Christof Kiefer (IMX 2015), Julia Heiselbetz (IMX 2015), Jana Langfeldt und Ines Dukat (IMX 2015) (v. l. n. r.).

Drei ESBlerInnen als Gastdozenten an der ESSVA

Auf nach Madagaskar!

Von Christof Kiefer (IMX 2015)

Schon zum achten Mal reisten drei frisch gebackene ESB-AbsolventInnen im Namen des Vereins „Zukunft Madagaskar“ nach Antsirabe, um sich in einem der ärmsten Länder der Welt für bessere Bildungschancen einzusetzen – ganz nach dem Leitspruch der inoffiziellen Partnerhochschule der ESB, der Ecole Supérieure Spécialisée de Vakinankaratra (ESSVA): „Bildung ist der Schlüssel zu einer besseren Zukunft.“

Gegründet wurde der Verein im Jahr 2008 von den beiden ehemaligen IB-Studenten Andreas Kaeshammer und Jakob Kalbfell, die ihr soziales Engagement nach dem Studium nachhaltig weiterführen wollten und dafür den Verein Zukunft Madagaskar ins Leben gerufen haben. Er hat zum Ziel, finanziell benachteiligten MadagassInnen durch spendenfinanzierte Stipendien ein Studium an einer der besten Hochschulen ihres Landes zu ermöglichen. Bisher konnten über 200 Studierende unterstützt werden, indem ein Teil ihrer Studiengebühren von den Mitgliedern des Vereins übernommen wurde. Darüber hinaus will der Verein jedoch nicht nur finanzielle Hilfeleistung leisten. Genauso geht es um die direkte Förde-

rung der Ausbildung an der ESSVA. Dafür reisen im Rahmen des „Bildungsaustauschprogramms Reutlingen – Madagaskar“ jeden Herbst drei bis vier junge ESB-Graduierte für drei Monate als Gastdozenten an die ESSVA, um dort Englisch- und Deutsch-Unterricht zu geben, Sprach-AGs zu leiten und weitere Aktivitäten wie Sportturniere und Weihnachtsback-Aktionen zu organisieren. Kürzlich ist das letztjährige Team zurückgekehrt und berichtet über seine Erlebnisse.

Madagaskar war für uns bis zu unserer Abreise ein völlig weißer Fleck auf der Landkarte, vielen höchstens bekannt durch den gleichnamigen Film um King Julian und seine tierischen Freunde. Doch Madagaskar sollte sich als faszinierendes Land voller Gegensätze entpuppen. Wir kamen pünktlich zum Semesterstart im Oktober an der ESSVA in Antsirabe an. Ungefähr drei Autostunden von der Hauptstadt entfernt liegt die Hochschule, an der berufsorientierte Studiengänge wie Management, Hotellerie und Tourismus, aber auch Elektromechanik und Lehramt unterrichtet werden. Die Stadt gehört dank ihrer Vergangenheit als Kurort und der dort an-



Jana Langfeldt mit Studierenden des Gastronomie-Studiengangs beim Backen von Weihnachtsplätzchen.

sässigen Industriebetriebe zu einer der wohlhabendsten des Landes. Was wohlhabend jedoch in dem laut jüngsten Statistiken drittärmsten Land der Welt bedeutet, sollte uns erst im weiteren Verlauf unseres Aufenthalts bewusst werden.

Obwohl wir alle vier Neuland betraten, bewegten wir uns doch in den etablierten Bahnen des Bildungsaustauschprogramms Reutlingen – Madagaskar. So gestaltete sich der Start auch erstaunlich reibungslos. Schon am zweiten Tag standen wir im Hörsaal vor unseren Studierenden, die kaum jünger als wir selbst waren, und bemühten uns um einen seriösen Auftritt, ausgestattet mit dem gesamten Arsenal an didaktischen Spielchen, die wir vor Jahren selbst im Gymnasium erlebt hatten. Wir hatten die Aufgabe, neben dem regulären Sprachunterricht einen anwendungsorientierten Konversationskurs zu geben, drei von uns auf Englisch, die vierte auf Deutsch. Das eigentlich Spannende für uns dabei war, unsere eigenen Erfahrungen, Ansätze und Methoden in einer anderen Kultur einzusetzen. Manchmal endeten vermeintlich simple Aufgabenstel-

lungen wie das Bilden eines Stuhlkreises im reinsten Chaos – die Studierenden waren schlicht autoritären Frontalunterricht gewöhnt und beäugten unsere Herangehensweise mit einiger Skepsis. So lernten wir – in Bezug auf interkulturelle Kommunikation – wohl ebenso viel von unseren Studierenden wie sie von uns. Unbestrittenes Highlight waren jedoch die häufigen Gesangseinlagen der madagassischen Studierenden. Madagassen haben – vielleicht bedingt durch die geringe Verbreitung von Entertainment-Geräten wie Fernseher, Radios und Smartphones – enorme Freude am gemeinsamen Singen. Man stelle sich das in einem Hörsaal der ESB vor!

Abgesehen davon mussten wir auch feststellen, dass nicht alle Studierenden so diszipliniert und motiviert an ihr Studium herangehen wie die als besonders fleißig geltenden Deutschen. Besonders der Abschlussjahrgang legte eher eine „mora mora“-Attitüde an den Tag – ein Begriff, der sich wohl am besten mit „gemach, gemacht“ übersetzen lässt. Daher waren wir als fast gleichaltrige DozentInnen ständig im Zwiespalt zwischen Kameradschaft und ermahnender Autorität.



Sprachunterricht in Madagaskar.

Neben dem Sprachunterricht war unsere zweite Aufgabe die Betreuung des Stipendienprogramms. Hauptsächlich betraf dies die Entscheidung über die Vergabe der diesjährigen Stipendien. In einer großen Kommission, bestehend aus den StudiengangsleiterInnen, dem Rektorat und uns als VertreterInnen des Vereins Zukunft Madagaskar, wurde jede Bewerbung einzeln diskutiert und die jeweilige Fördersumme festgelegt. Kriterien dabei sind vor allem die familiäre Situation auf der einen Seite und die Leistung der Studierenden auf der anderen. Für uns im Vergleich zu den Madagassen reiche, weiße Europäer war das eine der Schlüsselerfahrungen unseres gesamten Aufenthalts, da wir relativ detailliert Einblick in die finanzielle und familiäre Situation der BewerberInnen erhielten. Circa 80 % der gesamten Bevölkerung verdienen ihren Lebensunterhalt mit Ackerbau und Viehzucht, über 40 % davon sind Analphabeten und eine durchschnittliche Familie hat vier bis acht Kinder. Dementsprechend ist es für die allermeisten Familien kein Leichtes, die 150 € an jährlichen Studiengebühren aufzubringen. Und immerhin handelt es sich hierbei bereits um Familien, deren Kinder überhaupt die Möglichkeit hatten, eine weiterführende Schule zu besuchen und dadurch Zugang zu einer Hochschule zu erlangen. Hier wurde uns klar, wie wichtig die Arbeit von Vereinen wie unserem für das Land tatsächlich ist, denn Madagaskar hat durchaus Potential.

Diese Eindrücke verfestigten sich auch während unseren Reisen durch das Land. Madagaskar ist ein

wahres Naturparadies und wartet mit unglaublich spannenden und schönen Naturphänomenen auf. Und egal wohin man kommt, die Menschen haben trotz ihrer meist bitteren Armut stets ein Lächeln auf dem Gesicht und begrüßen den weitgereisten „Vazaah“ (wörtl. weißer Mann – gebräuchlich für Ausländer im Allgemeinen) mit Interesse und Gastfreundschaft.

Wir sind sehr dankbar dafür dass wir das Land so intensiv kennenlernen konnten. Dem Team 2016 wünschen wir schon jetzt spannende Erfahrungen und jede Menge Spaß.

Dieser Beitrag hat Sie inspiriert und Sie wollen das Projekt Zukunft Madagaskar finanziell unterstützen? Alle Informationen hierzu finden Sie unter www.zukunft-madagaskar.de

Mehr Erfahrungsberichte des Teams 2015 gibt es auf www.blogbaobap.wordpress.com

24 Delegierte in New York

Von Tim Kreuziger (IMX 2019)

Im Saal wird es leise. Alle Delegierten haben ihre Plätze eingenommen und warten auf die nächste Rede. Ein Delegierter steht auf, streicht seinen Anzug glatt und schreitet zum Rednerpult. Dort schaut er sich einmal konzentriert im großen Sitzungssaal um, räuspert sich kurz und beginnt: „Honorable Delegates ...“.

Hinter diesem Rednerpult werden im März 24 Studenten der ESB Business School stehen. Sie haben sich im Auswahlverfahren durchgesetzt und bilden die Delegation der ESB, die Ende März am National Model United Nations (NMUN) teilnehmen wird.

Diese viertägige Konferenz in New York ist die größte Simulation der Vereinten Nationen, zu der jährlich 5000 Studenten aus der ganzen Welt kommen. Dort wartet interkultureller und politischer Austausch auf höchstem Niveau. Dabei ist jeder Teilnehmerdelegation ein Land zugeteilt, das sie in verschiedenen Komitees repräsentiert. Die ESB vertritt in diesem Jahr Guatemala. Der kleine Staat in Mittelamerika, in dem vor 2000 Jahren die Maya ihren Ursprung hatten, ist politisch und wirtschaftlich ein unglaublich interessantes Land. Guatemala ist in zwölf verschiedenen Komitees vertreten, in denen jeweils zwei Delegierte sitzen. Die behandelten Themen reichen dabei von industrieller Entwicklung über Wasserversorgung bis hin zu Drogenbekämpfung und Waffengesetzen. Die Vielfalt der Diskussionsthemen ist somit enorm groß. In jedem Komitee möchte die ESB das Land so realistisch wie möglich präsentieren, Eindruck hinterlassen und andere Delegationen überzeugen.

Deshalb laufen die Vorbereitungen jetzt schon auf Hochtouren. Die Delegierten werden politische Reden vor mehreren hundert Zuhörern halten, die sich in der Thematik hervorragend auskennen. Wortgewandter Ausdruck und gute Profilierung sind daher ein Muss. Hierfür treffen sich die Mitglieder der Delegation wöchentlich und arbeiten sich intensiv in die Redekunst ein. Ein besonderes Highlight war der Rhetorik-Workshop bei Professor Gaspardo. Der bekannte Rhetoriker brachte die ESB-Delegierten in verschiedene Situationen, in denen sie rednerisch überzeugen mussten. Dabei galt es etwa, für und gegen Waffengesetze zu argumentieren oder im Namen von VW den Abgasskandal zu rechtfertigen.

Damit auch das politische Hintergrundwissen vorhanden ist, gibt es Präsentationen zu Wirtschaft, Bildung und Menschenrechten in Guatemala. Solche Einblicke in die aktuelle Situation in Guatemala sind wichtig, um sich realistisch in die Rolle des UN-Delegierten einzuarbeiten.

Darüber hinaus reist die gesamte Delegation im Januar für eine Woche nach Berlin, um sich auf ihre Rolle vorzubereiten. In der deutschen Metropole erwarten sie Rhetorik-Seminare, nachgestellte UN-Sitzungen sowie Besuche im Bundestag und der Botschaft Guatemalas.

Bis zur eigentlichen Konferenz warten noch viele Stunden Arbeit, in denen umfassende Informationen über das Land und die formalen Abläufe bei den Vereinten Nationen erarbeitet werden müssen. Die Delegation bereitet sich also intensiv vor, um den ESB-Spirit gebührend nach New York zu tragen.

NMUN Ressort 2016

<https://nmunesbusinessschool.wordpress.com/2015/12/15/guatemala/>

<https://www.facebook.com/nmunesb1>



Das NMUN-Team im Auswärtigen Amt in Berlin.



Präsident Prof. Dr. Brumme und Dekan Prof. Dr. Schneck gratulieren dem neu gewählten Dekan Prof. Dr. Taschner.

Staffelübergabe an Professor Dr. Andreas Taschner

Liebe Alumnae und Alumni,

am Mittwoch, den 13. Januar 2016 stand im Rahmen der Fakultätsratssitzung der ESB Business School der Hochschule Reutlingen die turnusgemäße Wahl des Dekans für die nächsten vier Amtsjahre auf der Agenda. Nach fast zehn Jahren Amtszeit stand Professor Dr. Ottmar Schneck nicht mehr für die Wahl zur Verfügung. Auf Vorschlag unseres Präsidenten Professor Dr. Brumme hat der Fakultätsvorstand Professor Dr. Andreas Taschner zum zukünftigen Dekan der Fakultät gewählt.

Prof. Dr. Taschner übernimmt das Amt des Dekans am 1. Juni 2016. Bis dahin führen die aktuellen Vorstandsmitglieder und Ressortleiter die Geschäfte der ESB wie gewohnt und mit voller Kraft weiter. Wenngleich jeder Funktionswechsel natürlich auch Veränderungen mit sich bringt, so ändert sich an unserer strategischen Ausrichtung und unseren großen gemeinsamen Zielen in Zukunft nichts: die ESB hat einen ausgezeichneten Ruf zu verteidigen. Wir werden uns deshalb alle gemeinsam auch in den nächsten vier Jahren einer qualitativ hervorragenden Lehre, einer beispielhaften Betreuung unserer Studierenden, der intensiven Pflege unserer Praxiskontakte und einer weiteren Stärkung unserer Internationalität widmen. Neuen Herausforderungen wie der intensiv vorangetriebenen internationalen AACSB-Akkreditierung und der Stärkung unseres Forschungsprofils stellen wir uns ebenfalls bereits seit geraumer Zeit. Auch hier wird die neue Fakultätsleitung auf dem bisher Geleisteten aufbauen und die Arbeit fortsetzen.

Wenn wir einen kurzen Blick auf die letzten zwei Amtsperioden von Dekan Schneck werfen, so kann hier der Zusammenschluss von ehemals drei BWL-Fakultäten zur heutigen ESB Business School als wesentlicher Meilenstein herausgestellt werden. Die damit verbundenen personellen, organisatorischen und strategischen Herausforderungen waren erheblich, denn mit den geschaffenen Gremien, Strukturen und Prozesse betrat die Hochschule vielfach Neuland. Die Größe und Neuordnung ermöglichte

die Bewerbung um die internationale AACSB-Akkreditierung, bei der wir gut vorankamen. Auf dem Weg dorthin konnte die Systemakkreditierung bereits erfolgreich abgeschlossen werden, neue Partner in verschiedenen Ländern wurden gewonnen sowie Studiengänge reformiert und neu aufgestellt. Dass in dieser Zeit 30 Berufungsverfahren zu einer deutlichen Veränderung der Professorenschaft führten, sei nicht nur am Rande erwähnt. Das Thema Forschung ist prominenter in die Hochschule für angewandte Wissenschaft getreten. Die vielen Ziele der Struktur- und Entwicklungspläne der letzten Jahre waren ambitioniert und herausfordernd. Mit der Leidenschaft und dem Spirit, der unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Kollegium eigen ist, und gemeinsam mit den vielen engagierten Studierenden und Alumni konnten wir diese Herausforderungen meistern.

Mit der Digitalisierung der Wirtschaft und Lehre, der zunehmenden Nachfrage nach berufsbegleitender Weiterbildung, einer neuen Studierendengeneration (Generation Z) sowie neuen Akkreditierungs- und Rankingmethoden sind nur einige Herausforderungen für die Zukunft beschrieben. Wir befinden uns mitten in der Konzeptionsphase eines neuen SEP-Prozesses, bei dem unsere Ziele für den Zeitraum 2017-22 festgelegt werden, damit die ESB weiterhin ambitioniert in den vordersten Ligen der Bildungslandschaft mitspielt.

Prof. Schneck wird sich neben Lehre und Forschung künftig im erweiterten Präsidium der Hochschule dem Thema Entrepreneurship bzw. Gründungsunterstützung widmen. Das neue Team von Prof. Taschner wird sich in einer der nächsten Ausgaben des *Europolitan* ausführlich vorstellen.

Ihnen alles Gute und viele Grüße

Ihr Vorstandsteam in Vertretung der ESB Business School

Der Europolitan hat den künftigen und den bisherigen Dekan der ESB Business School getroffen. Wir haben über die Erfahrungen der vergangenen Jahre gesprochen und wollten natürlich auch ein paar Zukunftsprognosen hören.

Zwei Dekane im Gespräch

Das Interview führte Katja Breiting (MBA 2005)

Europolitan: Für mehrere Studentengenerationen gab es nur einen Dekan und dieser war auch im Vergleich zu anderen Hochschulen sehr präsent. Herr Professor Taschner, wie fühlt es sich an, wenn die Messlatte so hoch hängt?

Professor Andreas Taschner: An der ESB liegt die Messlatte – glücklicherweise! – in vielen Bereichen sehr hoch. Das gilt für die Qualität unserer einzelnen Studienprogramme, unser Betreuungskonzept, die Unternehmenskontakte, aber auch die Fakultätsfunktionen. Ein wenig mulmig kann einem da zugegebenermaßen schon werden ... Aber wie das bei jedem neuen Amt eben so ist, das man antritt: Das ist immer eine Mischung aus Vorfreude, Spannung und Ehrfurcht.

Herr Professor Schneck, Sie haben sich immer sehr persönlich eingebracht. Welche Aufgaben liegen Ihnen besonders am Herzen und wie werden Sie diese an Ihren Nachfolger übergeben?

Professor Ottmar Schneck: Ohne persönlichen Einsatz kann man meiner Meinung nach eine Berufung zum Professor und in meinem Falle vor knapp zehn Jahren zum Dekan nicht leben. Ich durfte vor fast 20 Jahren einen Dekan Tümmers erleben, der mit Herzblut und viel Emotion die ESB Business School mitbegründet hat und der mir stets ein Vorbild in Ambition und Leidenschaft war. Diese beiden Begriffe waren auch immer mein Leitmotiv. Ohne ambitionierte Ziele, die über den für unseren Hochschultyp vorgesehenen Auftrag hinausgingen und ohne Leidenschaft für die Menschen, Programme und Projekte kann man die Herausforderungen als Taktgeber einer Fakultät nicht bewältigen.

Da ich mit meinem sehr geschätzten Vorstandskollegen Taschner bereits vier Jahre die Geschicke der ESB mitgestalten durfte, wird es bei der Übergabe unserer gemeinsamen strategischen Ziele wenig Diskussionsstoff geben. Neben den organisatorischen Aufgaben eines Dekans und der großen Personalverantwortung sind die internationale Akkreditierung AACSB, die

Beibehaltung der hohen Qualitätsansprüche an die Lehre, die weitere Förderung der angewandten Forschung und neue Ideen für ein digitales Zeitalter die wesentlichen Themen.

Herr Professor Taschner, Sie bekommen einige neue Verantwortung und eine lange Liste mit Themen. Welche sind Ihnen denn besonders wichtig?

Taschner: Kollege Schneck hat die zentralen Themen bereits genannt. Strategische Projekte wie die internationale AACSB-Akkreditierung, der Ausbau unserer Forschungsaktivitäten an der ESB oder die Integration neuer Technologien in unsere Lehre werden uns in den nächsten Jahren weiter beschäftigen. Wir befinden uns gerade im Prozess der Erstellung unseres neuen Struktur- und Entwicklungsplans (SEP). Darin werden sich diese Punkte wiederfinden – ebenso wie einige andere Themen, über die man kontinuierlich nachdenken und nach Verbesserungen suchen muss. Das betrifft unsere Organisation, das Programmportfolio, und natürlich eine nachhaltige und seriöse Finanzierung der Fakultät.

Bei manchen dieser Themen gibt es einige Erfahrungsträger unter unseren Alumni. Haben Sie noch Ideen, wie wir hier bessere Verbindungen herstellen können?

Taschner: Unsere Alumni sind in der Tat ein Schatz, auf den die ESB stolz sein kann. Neben der aktiven Vereinsarbeit, die unheimlich wichtig für das Zusammengehörigkeitsgefühl unserer Absolventen und die Außenwirkung der ESB insgesamt ist, bringen die Alumni die wertvolle Kombination von Innen- und Außenperspektive mit ein. Sie kennen sowohl die ESB selbst aus eigenem Erleben als auch die Anforderungen und Erwartungen der Praxis. Ich kann mir gut vorstellen, dass wir dieses Potential sowohl bei der Erstellung des SEP als auch kontinuierlich in der laufenden Steuerung der Fakultät nutzen. So könnte zum Beispiel der seit Jahren wertvolle ESB-Beirat auch einige ESB-Alumni als Mitglieder haben.

Herr Professor Schneck, in den vielen Jahren als Dekan gab es manche gegenläufigen Interessen zwischen Fakultät und Alumni-Verein, sei es der Zusammenschluss der Alumni-Vereine vor vielen Jahren, der nach dem Zusammenschluss der Fakultäten schneller hätte geschehen können, oder die aktuellen Diskussionen um den Zugang zur Praktikumsdatenbank. Alle Konflikte wurden jedoch immer im Guten gelöst. Was ist Ihrer Meinung nach wichtig, damit diese gute Arbeitsatmosphäre erhalten bleibt?

Schneck: Sie sagen es. Alle Diskussionen sind offen, transparent und ergebnisoffen bzw. sehr sachlich geführt worden. Für mich persönlich ist die große Nähe zwischen den Alumnivorständen und dem Dekanat wesentlich für die Zusammenarbeit gewesen. Mit Herrn Nothelfer konnte ich jahrelang und bis heute ausgezeichnet sprechen, und auch mit Herrn Müller als neuem Alumnivorstand fühle ich eine große Verbundenheit. Am Ende geht es uns ja auch bei unterschiedlichen Interessen, wie jüngst der Organisation der Praktikantendatenbank, um die gemeinsame Sache und die Attraktivität für die ESB und den Alumni-Verein. Diese Verbundenheit durfte ich bei allen Einladungen zu Alumni-Treffen oder auch persönlichen Begegnungen auf Flughäfen oder Stammtischen auf der ganzen Welt erleben. Dafür bin ich sehr dankbar und bin sicher, dass die gute Arbeitsatmosphäre erhalten bleibt. An dieser Stelle darf ich auch erwähnen, dass Frau Sevastianova als Bindeglied für diese gute Atmosphäre wichtig ist und als Ansprechpartnerin an der Hochschule Unschätzbares leistet.

Herr Taschner, was ist Ihnen in der Zusammenarbeit wichtig? Unser Vorstand ist nicht immer in Reutlingen anwesend, geschweige denn die vielen Mitglieder, die sich engagieren. Wie könnte da die Kooperation verbessert werden?

Taschner: Glücklicherweise sind unsere Alumni in der Tat auf der ganzen Welt verstreut – das soll sich auch gar nicht ändern. Wir werden also neben den wichtigen Treffen vor Ort in Reutlingen vor allem

auf die Segnungen der Telekommunikation zurückgreifen müssen. Ich selbst komme ja aus dieser Branche, das schreckt mich keineswegs ...

Herr Professor Schneck, unsere knapp 4.500 Mitglieder haben in den letzten dreißig Jahren einen großen Schatz an beruflichen und fachlichen Kompetenzen angesammelt. Können Sie uns noch einen weiteren Hinweis geben, wie diese der Alma Mater in ihrer Entwicklung und dem Bestehen weiterhelfen könnten? Welche Potentiale sehen Sie hier?

Schneck: Bereits heute lehren schon zahlreiche Alumni bei uns in der Präsenzhochschule oder in den berufsbegleitenden Programmen unserer Weiterbildungsstiftung. Hier gibt es in einer Zeit des lebenslangen Lernens und vor allem der zunehmenden Digitalisierung von Bildung aber noch viele Entwicklungsmöglichkeiten. So sehe ich künftig noch mehr Videobeiträge, Podcasts oder Webinare bzw. Live-streams von und mit Ehemaligen, die ihre Erfahrungen aus und in der Praxis an unsere Studierenden weitergeben können und gleichzeitig für ihren Berufung oder ihre Berufungen werben. Die Hochschule richtet derartige Plattformen aktuell ein und wir haben hier noch viel Entwicklungspotential. Auch beim klassischen Lehrmaterial sehe ich künftig die Integration von Theorie eines ESB-Professors und einer Fallstudie oder einem Bericht aus der Praxis von Alumni. Unsere Studenten können hier nur profitieren und unsere Alumni können ihre Erfahrung weitergeben und Unterrichtserfahrung sammeln

Herr Professor Taschner, Sie kommen aus dem WIng-Bereich der Fakultät. Es ist kein Geheimnis, dass die WIng-Alumni im Verein (noch) unterrepräsentiert sind. Welchen Stellenwert hat die Alumni-Arbeit bei den Studierenden? Was könnte man hier als Verein zusätzlich bzw. anders machen, um diese Zielgruppe besser zu erreichen?

Taschner: Auch WIng-Studierende und WIng-Alumni wünschen sich Möglichkeiten zur gegenseitigen Ver-

netzung und zum Erfahrungsaustausch. Da unterscheidet sich WIng nicht von den anderen Studiengängen. Die Alumni-Idee ist bei WIng allerdings noch weniger etabliert als in den anderen Teilen der Fakultät. Zum einen ist das eine Frage der kritischen Masse: Wo es bereits viele zufriedene Mitglieder gibt, werden auch weitere Studierende schnell und begeistert mitmachen. Zum anderen müssen natürlich auch die Angebote auf WIng zugeschnitten werden. WIng-spezifische Aktivitäten und Angebote, damit die Initialzündung gelingt, sollten wir uns in den nächsten vier Jahren deshalb verstärkt vornehmen.

Herr Professor Schneck, was war Ihr schönstes Erlebnis in Ihrer Zeit als Dekan? Womit hatten Sie zu kämpfen? Und was wird Ihnen fehlen?

Schneck: Das ist nicht einfach zu beantworten, denn in fast zehn Jahren als Dekan und davor schon einigen Jahren als Prodekan gab es natürlich viele schöne, aber auch anstrengende Momente. Ein schönstes Erlebnis kann ich spontan gar nicht nennen, aber die Begegnungen mit den Alumni in aller Welt gehören sicher dazu. Wenn man z. B. in Peking alleine im Winter „lost in translation“ an einer neuen Partneruni Verhandlungen führt und sich am Abend mit einigen ESB-Alumni trifft und „ESB-Heimat“ erleben darf, ist das schon ergreifend. Daher hoffe ich, dass Sie mich weiter zu den Alumni-Treffen einladen, damit ich diese Erfahrung nicht missen muss.¹

Kämpfe gab es natürlich auch, und das nicht zu knapp. Dass der Merger der einstigen drei BWL-Fakultäten nicht einfach war, wissen die Alumni der Abschlussjahrgänge der Jahrtausendwende selbst. Belastet hat mich hier einerseits, wenn Menschen nicht zwischen Amt und Person unterscheiden konnten und Auseinandersetzungen auf der persönlichen Ebene ausgetragen wurden. Aber wo Ambition und Leidenschaft bei vielen vorhanden ist, bleibt emotionale

Auseinandersetzung wohl nicht aus und wir wären andererseits vielleicht auch nicht da, wo die ESB heute steht.

Herr Professor Taschner, noch mal zum Thema E-Learning. Die großen amerikanischen Universitäten öffnen ihre Kurse mit Livestreams und der Möglichkeit, online an Kursen teilzunehmen. Als kleine Hochschule ist es für die ESB Business School so noch schwieriger, bekannt zu bleiben und internationale Studenten anzuziehen. Wie wollen Sie solche Herausforderungen gestalten? Wird sich die Digitalisierung an der Hochschule kurz- oder mittelfristig durchsetzen? Welche Konsequenzen wird das für das Studium haben?

Mit den großen US-amerikanischen Konkurrenten können und wollen wir uns nicht messen. Die Digitalisierung bietet uns neue Chancen. Die ESB wird aus meiner Sicht eine starke Präsenzlehre beibehalten, eine „virtuelle“ Hochschule wird aus uns nicht. Das ließe sich mit unserem Betreuungskonzept und dem Charakter unserer Studiengänge auch nicht vereinbaren. Das Zauberwort für uns wird deshalb wohl Blended Learning heißen – die Integration der neuen Medien als Ergänzung und Weiterentwicklung unserer Präsenzlehre. Hier sehe ich großes Potential für die ESB. Das wird uns die nächsten Jahre sicher intensiv beschäftigen.

Vielen Dank für das Gespräch und wir freuen uns auf die Zusammenarbeit!

Schneck: Gerne! Ihnen, Frau Breitinger, und all Ihren Alumni-Kolleginnen und -Kollegen wünsche ich alles Gute und freue mich noch auf viele weitere Begegnungen.

¹ Anmerkung des Vereins: Einfach in die Stammtisch-Mailinglisten eintragen unter www.esb-alumni.de – Reunions.

Veyhl vereint Innovation, Internationalität und Integration von jungen Talenten

Von Pia Schairer (IB 2018)

In Neuweiler-Zwerenberg im Schwarzwald produziert und entwickelt das mittelständische Unternehmen Veyhl Metallkomponenten und komplexe Baugruppen. Die Produktpalette reicht hierbei von Tischsystemen im Sitz-/Steh- und Sitz-/Sitzbereich bis hin zu Lösungen in den Bereichen Akustik und Raum.

Marktführender Systemlieferant der Büro- und Möbelbranche

Nur einfache Büromöbel? Mitnichten! Veyhls Kompetenzspektrum erstreckt sich von Entwicklung, Gestaltung bis hin zur Konstruktion der verschiedensten Systemlösungen. Dabei glänzt das Unternehmen durch wertorientierte und verschwendungsfreie Arbeit sowie durch Innovation, Kreativität und Flexibilität. Mit diesem Konzept hat sich der mittelständische Zulieferbetrieb seit der Unternehmensgründung 1951 zu einem marktführenden Unternehmen in den Bereichen Ergonomie und Akustik entwickelt. Veyhl beliefert heute Kunden unterschiedlicher Branchen weltweit. Auch Kunden aus der Agrar-, Automobil-, Medizin- oder Photovoltaiktechnik profitieren von der Entwicklungs- und Fertigungskompetenz des Unternehmens.

Geförderte Internationalität

Die Veyhl GmbH ist seit 2004 Teil der Nordwest Industrie Holding. Diese fördert vor allem die Internationalität des Unternehmens beispielsweise durch die Gründung zweier Tochterunternehmen bzw. Unternehmensbeteiligungen in den USA 2005 und Brasilien 2013. Außerdem profitiert Veyhl seitdem von dem enormen internationalen Partnernetzwerk. Beispielsweise lassen sich auf der Beschaffungsseite Einsparungen durch den Zusammenschluss der Volumen erzielen, Informationen und Erfahrungen im Produktentwicklungsprozess können ausgetauscht, neue Märkte besser bearbeitet

und im Bereich Investitionen und Finanzierungen mehr Sicherheiten genutzt werden.

Neue Herausforderungen meistern

Angesichts der sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und Entwicklungen der heutigen Arbeitswelt wird Veyhl aber auch mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert: Im vergangenen Jahr beschäftigte das Unternehmen die Herausforderung kurzfristiger Kapazitätserweiterungen. Eine nicht vorhersehbare, überproportionale Steigerung der Nachfrage forderte schnelle Lösungen. Mehr denn je bekam das Unternehmen die für die Büro- und Möbelbranche typische schwankende Marktentwicklung zu spüren. Wenngleich eine derartige Nachfragesteigerung auf den ersten Blick positiv erscheint, bringt sie ein Zulieferunternehmen wie Veyhl, das indirekt den Marktdruck der Endkunden abfedern muss, in Zugzwang. Durch kreative Kapazitätserweiterungen – beispielsweise den Aufbau weiterer Montagelinien oder das Anmieten neuer Fertigungsflächen – konnte Veyhl einen Großteil des gestiegenen Auftragsvolumens kompensieren und zeitgleich mittelfristige Lösungen anstoßen. Die weitere Automatisierung der Fertigungslinien, Investitionen im Bereich Maschinenteknik sowie die Festigung der Lean-Philosophie im Alltag spielen bei diesen Entwicklungen eine große Rolle für Veyhl.

Weiterentwicklung durch Innovationsmanagement

Das Unternehmen arbeitet sehr zukunftsorientiert und widmet sich zunehmend der Weiterentwicklung des Innovationsmanagements, um mit guten Produkten auch weiterhin wachsen zu können. Die Gründung bunt gemischter und junger Innovationsteams war



Tessa Harries, Evelyn Gabrysch, Michael Bauer (Veyhl), Pia Schairer, Marlene Piper, Nicholas Kammer

eine Maßnahme, um Kreativität und Systematik außerhalb der klassischen Entwicklungsleistungen voranzutreiben. Entwicklungspartnerschaften mit Kunden und Forschungseinrichtungen bringen weitere Impulse.

Gewinnung junger Talente

Darüber hinaus nahm ein Thema im vergangenen Jahr aus Personalmarketing-Sicht immer mehr Bedeutung an: Die Gewinnung und Bindung junger Talente an das Unternehmen. Im wirtschaftsstarken Süden konkurriert Veyhl auf dem Bewerbermarkt mit attraktiven Arbeitgebern – unter anderem aus der Automobilbranche. Veyhl ist es wichtig, sich schon frühzeitig als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Dieses Ziel wird über lokales Personalmarketing verfolgt. Hierzu gehören beispielsweise eigene Ausbildungsinformationstage, das Engagement auf lokalen Ausbildungsmessen sowie Schulk Kooperationen oder die direkte Ansprache von Absolventen. Die Mitgliedschaft im Förderverein V.I.M.A. e. V. der ESB Business School bietet hierfür ebenfalls gute Ansatzmöglichkeiten.

Parallel zur Ansprache potentieller Bewerber baut das Unternehmen die Angebote für seine Auszubildenden und DH-Studenten aus. Dabei erzielt Veyhl über die konsequente Kommunikation und Umsetzung seiner kulturellen Stärken, wie etwa flache Hierarchien, direkte Kommunikationswege oder Teamevents, bislang gute Ergebnisse und besetzt zwischenzeitlich rund zwei Drittel der exponierten Fach- und Führungspositionen mit ehemaligen Auszubildenden oder DH-Studenten.

Lebendige Kooperation mit der ESB Business School

Veyhl fördert stets die Kooperation mit Studierenden insbesondere bei Projekten und Abschlussarbeiten.

Vergangenes Semester wurde erneut fünf Studenten des Studienganges International Business die Möglichkeit geboten, mit Veyhl zusammenzuarbeiten. Im Rahmen des Seminars „Marktforschung und Consulting“ bei Prof. Dr. Gerd Nufer wählte das studentische Team die Veyhl GmbH als Partnerunternehmen. Ziel des Seminars war es einerseits, das theoretische Wissen aus dem Studium in die Tat umzusetzen, um so erste Praxiseinblicke zu erlangen. Außerdem sollte mit den Ergebnissen des Projektes ein tatsächlicher Mehrwert für das Unternehmen generiert werden.

Bei dem Projekt ging es darum, sowohl eine Marktanalyse als auch eine Marktstudie durchzuführen, um eine bestimmte Produktlinie der Firma Veyhl zu optimieren. Hierbei handelte es sich um die konkreten Anforderungen an Bedientaster, mit denen bei Gasfedertischen die Höhe reguliert wird. Dazu wurde ein Fragebogen ausgearbeitet, welcher verschiedene Aspekte abfragte. Die Umfrage mit knapp 150 Probanden wurde direkt bei den Endkunden durchgeführt, um bestmögliche Ergebnisse und größtmögliche Resonanz zu erzielen. Aus der statistischen Auswertung der Umfrageergebnisse wurden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet und anschließend vor Vertretern der Firma Veyhl präsentiert.

Veyhl leistete hierbei nicht nur kompetente Hilfestellung, sondern gab den Studierenden auch einen tiefen Einblick in das Unternehmen.

Die ESB Business School dankt ihren Partnern, die sie durch eine Mitgliedschaft im Verein zur Förderung der internationalen Managementausbildung (V.I.M.A.) e.V. unterstützen.

AKKA MBtech Management Consulting GmbH

ALDI GmbH & Co. KG MURR

All for One Steeb AG

Bain & Company Germany, Inc.

BASF SE

Bayer

becos GmbH

Robert Bosch GmbH

Hugo Boss AG

The Boston Consulting Group GmbH

Capgemini Deutschland GmbH

Coca-Cola Erfrischungsgetränke GmbH

Comarch AG

Commerzbank AG

CRANE Co.

Danone GmbH

Dassault Systèmes Deutschland GmbH

DB Mobility Logistics AG

Deloitte Consulting GmbH

DHL Consulting GmbH

Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Google Inc.

Henkel AG & Co. KGaA

Hilti Deutschland AG

Holtzbrinck Publishing Group

IBM Deutschland GmbH

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

Landesbank Baden-Württemberg (LBBW)

Lilly Deutschland GmbH

L'Oréal Deutschland GmbH

Mieschke Hofmann und Partner

Gesellschaft für Management- und IT-Beratung mbH

MLP Finanzdienstleistungen AG

OC&C Strategy Consultants GmbH

PA Consulting Group

PAYBACK GmbH

prismat GmbH

Procter & Gamble Deutschland GmbH

PwC Strategy& GmbH

SAP SE

Schwarz Dienstleistung KG (Lidl Stiftung & Co. KG)

Shell Deutschland Oil GmbH

SOLCOM GmbH

Solon Management Consulting GmbH & Co. KG

Somfy GmbH

Veyhl GmbH

Vodafone GmbH

Oliver Wyman Group GmbH

ZF Friedrichshafen AG