

ProFirma

Das Magazin für den innovativen Unternehmer

APRIL 2011
www.profirma.de

50

WERTVOLLE STEUERTIPPS für den Jahresabschluss

Abschreibungen, Betriebsausgaben, Investitionsabzug:
Die besten Wege, das Unternehmensergebnis zu gestalten
und dem Finanzamt ein Schnippchen zu schlagen.
Ab Seite 24

KONFLIKTHERD DOPPELSPITZE

Führen im Duett ist eine Kunst – ProFirma zeigt Ihnen die Technik. **Seite 38**

SPECIAL CHEFAUTOS

Mit der Limousine ins Internet oder: Smartphone auf Rädern. **Seite 60**



Moritz Krueger und seine Freunde stellen in ihrem Berliner Unternehmen Mykita exklusive Brillenfassungen her. Ihr Umsatz wächst, die Bekanntheit auch: Zu den Kunden zählen Angelina Jolie und Brad Pitt. **Seite 12**



Doppelspitze

Führen im Duett

Führungsduos sind in mittelständischen Unternehmen weit verbreitet. Die Befürworter machen höhere Kompetenz bei besserer Lastenverteilung geltend. In der Praxis jedoch entsteht häufig Reibung. Hier braucht es Fingerspitzengefühl. VON DR. ULRIKE FELGER

Für die einen ist sie vertraute Routine und ein echtes Erfolgsmodell, für die anderen höchstens eine Notlösung mit wenig Aussicht auf langfristigen Erfolg. Gemeint ist die Doppelspitze. Gerade Nachfolgeprozesse münden häufig in eine Zweierkonstellation an der Unternehmensspitze: Junior/Senior, Gründer/externer Käufer, Lebenspartner oder Geschwisterpaare sind als Führungsstandems im Mittelstand ein gängiges Modell. Auch Gründer lieben das Zweierteam, um sich fachlich oder persönlich zu ergänzen, finanzielle Risiken zu teilen oder sich von der Eupho-

solchen Momenten muss ein Kapitän wachsam auf der Brücke stehen, damit das Schiff auf Kurs bleibt – unterschiedliche Ziele können dann für ein Unternehmen tödlich sein“, so seine Überzeugung.

Duo für turbulente Zeiten

Eine saubere Aufteilung von Arbeits- und Zuständigkeitsgebieten, ein kompatibler Führungs- und Kommunikationsstil, Kontakt auf Augenhöhe und grundlegende Wertschätzung für den anderen sind die Basis einer erfolg-

ich Entscheidungen spontan, aus dem Bauch heraus, getroffen, heute wird diskutiert, das ist anstrengend – und zugleich sehr hilfreich“, sagt Hans-Peter Baum, Senior-Chef von Baum Zerspannungstechnik in Marl. Die brillanten Ideen des Visionärs litten früher, wie er selbst einräumt, unter ihrer wenig konsequenten Umsetzung. Heute hält Tochter Melanie Vereinbarungen unerbitlich ein und sorgt für Struktur. Die junge Unternehmerin genießt es, in aller Ruhe in das Chef-Sein hineinwachsen zu dürfen. Wenn es mit dem Vater schwierig wird, hat sie ihre eigene Strategie: „Ich halte mir vor Augen, wie es wäre, wenn mir ein Fremder gegenüber säße – so gewinne ich wieder Raum und Unabhängigkeit.“

Auf enge Kommunikation setzt Kerstin Hunkel-Hitzel, Co.-Chefin von Hitzel Oberflächentechnik GmbH & Co. KG im hessischen Rödermark, die mit ihrer Schwester den Betrieb führt. „Frauen kennen und können es aus dem Familienleben, kompromissbereit zu sein und alles unter einen Hut bekommen“, sagt die zweifache Mutter. Die Akzeptanz der Ideen und Vorgehensweisen des Gegenübers seien der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. Dazu gehört auch, den internen Frieden durch Außenstehende nicht gefährden zu lassen. Denn Finanzgeber, Mitarbeiter, Kunden, aber auch Lieferanten oder Angehörige verfolgen oft eigene Interessen und ha-

„Vertrauen wächst in schwierigen Situationen – gerade dann bewährt sich ein Führungsduo.“

DR. CHRISTINE BORTENLÄNGER, BAYERISCHE BÖRSE AG, MÜNCHEN

rie und dem Mut des anderen mitreißen zu lassen.

„In Expansions- und Wachstumsphasen sind Doppel- oder Mehrfachspitzen gut, man kann Aufgaben nach Stärken aufteilen und hat mehr Managementkapazität zur Verfügung“, sagt Wolfgang Haugg, geschäftsführender Gesellschafter der Aachener AVA Kühler Haugg Gruppe. In Restrukturierungs-, Sanierungs- oder Krisenphasen bekennt sich Haugg dagegen zur Tradition: „In

reichen Doppelspitze. Für Dr. Christine Bortenlänger, Co.-Vorstand der Bayerischen Börse AG in München, ist sie das favorisierte Führungsmodell vor allem in turbulenten Zeiten: „Vertrauen wächst in schwierigen Situationen – und ein Führungsduo bewährt sich gerade in diesen Momenten.“

Viele Familienunternehmen finden in einem Führungsduo die ideale Besetzung für die Übergabe des Betriebs an die nächste Generation. „Früher habe

BAUM ZERSpanungSTECHNIK, MARL

Das Generationen-Duo

Melanie Baum (26) führt gemeinsam mit ihrem Vater Hans-Peter (56) seit zwei Jahren das väterliche Unternehmen. Dabei ist die Rollenverteilung auf den ersten Blick klassisch: Während der Senior für die Produktion zuständig ist, bringt die Tochter seit Eintreten ins Unternehmen die Verwaltung auf den neuesten Stand. „28 Jahre konnte ich machen, was ich wollte, und wurde in der Firma nicht kritisiert – jetzt kommt meine Tochter und sagt mir, wo's langgeht“, sagt der Inhaber des Maschinenbauunternehmens mit einem Schmunzeln.

Auf eigenen Wunsch ist die Tochter nach dem Studium in das Unternehmen eingetreten. Formal ist die Doppelspitze nicht deklariert, in der Praxis liegt die Unternehmensführung jedoch in vier Händen. Die Wellenlänge des Führungsduos stimmt, das Grundvertrauen zueinander ist über viele gemeinsame Jahre gewachsen, und die Arbeitsgebiete sind klar abgegrenzt. Gerade in Verhandlungen wäre der Auftritt als Duo besonders hilfreich, ist man sich einig. Das hohe Tempo, welches seine Tochter bisweilen vorlegt, sieht Vater Baum gelassen. Er kann dem neuen Schwung und den neuen Methoden, die im Betrieb Einzug gehalten haben, viel abgewinnen – auch wenn durch den höheren Abstimmungsbedarf manches anstrengender geworden ist.



BAYERISCHE BÖRSE AG, MÜNCHEN

Das gemischte Doppel

Die Doppelspitze von Dr. Christine Bortenlänger (44) und Andreas Schmidt (47) im Vorstand der Bayerischen Börse AG bewährt sich seit mittlerweile 13 Jahren. Mitten im Börsenhype sollte sie neuen Aufgaben adäquat Rechnung tragen: Während sich Schmidt quasi als Innenminister um die juristische Seite und die internen Aufgaben des Betriebs kümmert, tritt Bortenlänger nach außen auf und vertritt die vertriebliche und öffentliche Seite des Börsengeschehens. „Eine Doppelspitze braucht gleich starke Persönlichkeiten – und gerade am Anfang ein gewisses Durchhaltevermögen“, sagt Bortenlänger. Entscheidungen innerhalb ihrer Ressorts treffen die beiden Geschäftsführer bis zur Budgetgrenze selbst. Wichtige Personalentscheidungen und alle strategische Themen werden gemeinsam beraten. „Wir diskutieren Dinge und streiten uns auch, es setzt sich derjenige mit den besseren Argumenten durch“, berichtet Bortenlänger. Kommt es zum Patt, werden die entsprechenden Führungskräfte noch einmal um ihre Argumente gebeten, so wurden bisher alle schwierigen Themen zu einem guten Ende gebracht. Dabei hilft es laut Bortenlänger, nach hitzigen Diskussionen die Dinge zu überschlafen und erst dann eine Entscheidung zu treffen.

HITZEL OBERFLÄCHENTECHNIK GMBH & CO. KG, RÖDERMARK

Das Familien-Tandem

Doppelspitzen haben in der Familie Tradition. Als allerdings Ulrike Kriegsch (48, rechts) und ihre Schwester Kerstin Hunkel-Hitzel (41) den väterlichen Betrieb vor zehn Jahren übernahmen, war die Blaupause der vorherigen Generation gerade gescheitert. Die eine Betriebswirtin, die andere Galvanotechnik-Meisterin, teilen sich die Frauen heute die Leitung des Unternehmens. „Es ist wichtig, dass eine Doppelspitze zwei gleichwertige Bereiche vertritt“, erklärt Ulrike Kriegsch. Bei strategischen Entscheidungen ergänzen sich die Blickwinkel von Kauffrau und Technikerin und erweitern das Lösungsrepertoire. Aus dem Scheitern des Führungsduos des Vaters haben die beiden Frauen viel gelernt: „Wenn man in einer Doppelspitze Dinge unter den Teppich kehrt oder Sachen toleriert, die nicht akzeptabel sind, ist das der Anfang vom Ende“, sagt Hunkel-Hitzel. Die beiden geschäftsführenden Gesellschafterinnen setzen auf einen Dreisprung aus Diskussion, Besprechung und Bedenkzeit. Dass dabei lebhaft diskutiert wird, ist klar, doch das Grundvertrauen zueinander hilft, auch schwierige Klippen zu umschieben. Die Unternehmerinnen sind sich einig: „Einer zieht den Karren und der andere winkt? Das geht nicht!“



**DOPPELSPITZEN –
DARAUF KOMMT ES AN**

- > Grundsätzliches Vertrauen und Zugang zum Gegenüber
- > Akzeptanz und Wertschätzung für den Partner
- > Respekt und Toleranz gegenüber den Ideen des anderen
- > Würdigung des Einsatzes und der Leistung des Kollegen
- > Starke Persönlichkeiten und Balance der Kräfteverhältnisse
- > Verantwortungsbewusstsein und selbstständiges Handeln
- > Gutes Selbstwertgefühl und Gespür für die eigene Leistung
- > Teamgeist und Bereitschaft, dem anderen auf Augenhöhe zu begegnen
- > Saubere Abgrenzung von Aufgaben, Zuständigkeiten, Arbeitsbereichen und Ressorts
- > Freiheitsgrade durch Vereinbaren eines klaren strategischen Zielkorridors
- > Tatkraft und Entscheidungsstärke bei beiden Partnern
- > Hinreichende Unterschiedlichkeit als Quelle von Sicherheit und Effektivität
- > Kommunikationsstärke und Wille zum intensiven Austausch
- > Kompatible Arbeitsauffassung und -organisation
- > Bereitschaft, Konflikte anzusprechen und konstruktiv zu lösen
- > Vorzugsweise schriftliche Vereinbarung zum Umgang mit Konflikten
- > Insbesondere am Anfang gutes Durchhaltevermögen
- > Abschwören von Machtdenken, Neid, Missgunst und Konkurrenzgebaren
- > Gesunder Ehrgeiz, die gemeinsame Aufgabe zum Erfolg zu führen
- > Kritisches Hinterfragen systemimmanenter Interessenkonflikte

RSG ROMBOLD SYSTEM GMBH & CO. KG, LUDWIGSBURG

Das Duett auf Zeit

Als Dr. Andreas Ecker (55) vor gut fünf Jahren den schwäbischen Sonderanlagenbauer RSG übernahm, bot sich eine temporäre Doppelspitze zur Sicherung eines geregelten Know-how-Übergangs an. Für vier Jahre vereinbarte er mit dem Unternehmensgründer, der 58-jährig seine Firma verkaufte, die Zusammenarbeit als Führungs-Duo. Nicht nur Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten erleichterte dies den Übergang in eine neue Unternehmens-Ära. Ecker hielt der Hausbank die Treue – und diese tat sich angesichts der Konstruktion leichter, dem Außeneinsteiger eine Chance zu geben. Die gemeinsame Führung bescherte dem Unternehmen viele wertvolle Impulse und trug wesentlich dazu bei, sich für die Nach-Gründer-Zeit aufzustellen. „In der Einarbeitungsphase als Externer und der Entwicklung neuer Technologie oder von Patenten waren wir füreinander gute Sparringspartner“, resümiert der Maschinenbauingenieur. Seit der Übernahme hat sich die Zahl der Mitarbeiter fast verdoppelt. Bewährt hat sich für Ecker jedoch auch die zeitliche Begrenzung des Konstrukts: „Irgendwann ist der Punkt erreicht, dass die Interessen der Beteiligten insbesondere bei strategischen Entscheidungen zu weit auseinanderlaufen“, sagt Ecker heute rückblickend.



Dr. Andreas Ecker

ben ein gutes Gespür für Differenzen in der Chefetage. „Für eine gute Konfliktbewältigung braucht es Toleranz“, mahnt die Unternehmerin.

Gefahr der Ressourcenbindung

Wo Doppelspitzen prosperieren, sprechen die Beteiligten gerne über ihren Erfolg. Viele Berater können gleichberechtigten Chefs trotzdem wenig abgewinnen: „Viele Doppelspitzen entstehen blauäugig, geradezu naiv – besonders in Familienunternehmen werden formale Phänomene oft unterschätzt“, sagt Astrid Schreyögg, Beraterin aus Berlin, die seit vielen Jahren Führungskräfte in Doppelspitzen coacht. Die Buchautorin sieht in Ängstlichkeit bei der Gründung, dem Wunsch nach einer „überperfekt“ geplanten Unternehmensübergabe oder auch dem Wahn von Gerechtigkeit bei Nachfolgeregelungen riskante Ausgangspositionen für Doppelspitzen. Wer in unausgewogenen Führungstandems fesselt, sei permanent damit

beschäftigt, Störfaktoren auszubalancieren: „Doppelspitzen binden enorme Ressourcen“, meint sie. Komme es zu Konflikten, seien psychologisch ungeschulte Menschen nicht in der Lage, den entstandenen Beziehungssalat zu durchschauen.

Auch Werner Bayer, Vorstand der Helfrecht AG in Bad Alexandersbad, bleibt skeptisch. „Ja, es gibt mehrere Schultern, auf denen sich die Last verteilt, und eine implizite Vertretungsregel“, sagt der Mittelstandsberater. Doch präsentierten sich Führungsteams von außen oft besser, als sich die Situation von innen darstelle. Wenn ein Unternehmen etabliert sei, bildeten sich, ausgehend von Zuständigkeitsverteilungen, häufig Hausmachtlager heraus, so sein Eindruck – ab 50 bis 100 Mitarbeitern mit steigender Tendenz. Dabei könnte es so einfach sein, findet Bayer: „Kluge Beteiligte hören dem anderen gut zu und betrachten seine Gedanken als etwas Nachdenkenswertes – statt sie als Gegenposition sofort abzuschmettern.“