



Konrad  
Adenauer  
Stiftung



ONLINE-PUBLIKATION

**Hans-Gert Pöttering** (Hrsg)

## PREIS SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 2016

**Brigitte Vöster-Alber:**

**Familienunternehmerin mit Mut und sozialem Engagement**

Mit Beiträgen von:

Dr. Franz Schoser | Dr. Bernd Heidenreich | Professor Dr. Dirk Zupancic |  
Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut | Brigitte Vöster-Alber



*Der Text dieses Werkes ist lizenziert unter den Bedingungen von „Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international“, CC BY-SA 4.0 (abrufbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>)*

© 2017, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Sankt Augustin/Berlin

*Gestaltung: SWITSCH Kommunikationsdesign, Köln.  
Satz: Janine Höhle, KOM/Konrad-Adenauer-Stiftung.  
Titelbild: KAS/Juliane Liebers*

## INHALT

- 4** | VORWORT
- 5** | DER „PREIS SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT“  
DER KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG
- 6** | DIE PREISTRÄGERIN 2016:  
BRIGITTE VÖSTER-ALBER
- 8** | BEGRÜSSUNG  
*Dr. Franz Schoser*
- 12** | GRUSSWORT DER STADT FRANKFURT AM MAIN  
*Dr. Bernd Heidenreich*
- 16** | FESTVORTRAG: UNTERNEHMER UND UNTER-  
NEHMERTUM IN DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT  
– EINE KRITISCHE REFLEXION  
*Prof. Dr. Dirk Zupancic*
- 25** | LAUDATIO AUF DIE PREISTRÄGERIN  
*Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut*
- 33** | WORT DER PREISTRÄGERIN  
*Brigitte Vöster-Alber*
- 39** | DIE AUTOREN

## VORWORT

Am 13. Oktober 2016 zeichnete die Konrad-Adenauer-Stiftung die vorbildliche Familienunternehmerin Brigitte Vöster-Alber mit dem „Preis Soziale Marktwirtschaft“ aus.

Brigitte Vöster-Alber folgte damit den Preisträgern Werner Otto (2002), Berthold Leibinger (2003), Helmut O. Maucher (2004), Hans Bruno Bauerfeind (2005), Sybill Storz (2006), Arend Oetker (2007), Peter Wichtel (2008), dem Geschwisterpaar Eva Mayr-Stihl und Hans Peter Stihl (2009), Regina Görner, Jochen F. Kirchoff und Walter Riestler (2010), Reinhard Kardinal Marx (2011), Jürgen Hambrecht (2013), Heinrich Deichmann (2014) und Friede Springer (2015).

Wie jedes Jahr erschienen zahlreiche Gäste, um den Feierlichkeiten in der Frankfurter Paulskirche beizuwohnen, die die Werte der freiheitsliebenden Demokratie und die Soziale Marktwirtschaft repräsentiert.

Die Festlichkeiten begannen mit der Begrüßung von Dr. Franz Schoser, Schatzmeister der Konrad-Adenauer-Stiftung und dem Grußwort der Stadt Frankfurt, vertreten durch den Stadtrat Dr. Bernd Heidenreich. Dann folgte eine kritische Reflexion zu dem Thema Unternehmer und Unternehmertum in der Sozialen Marktwirtschaft von Prof. Dr. Dirk Zupancic, bevor die Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau des Landes Baden-Württemberg, Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut, mit ihrer Laudatio die Preisträgerin ehrte. Den Abschluss bildete die Dankesrede der Preisträgerin.

Die Reden der Preisverleihung werden hier in redaktionell leicht überarbeiteter Form wiedergegeben.

## Der „Preis Soziale Marktwirtschaft“ der Konrad-Adenauer-Stiftung

In der Sozialen Marktwirtschaft steht der Mensch im Mittelpunkt. Seine Rechte und Pflichten, seine Fähigkeiten, seine mutige Schaffenskraft und sein Verantwortungsbewusstsein sind in ihr gefordert und werden durch sie gefördert.

Soziale Marktwirtschaft ist keine ideologische Festlegung. Ihr offener Ansatz ermöglicht es, die Gewichte von Freiheit auf dem Markt und sozialem Ausgleich immer wieder neu auszubalancieren. Dadurch wird sie dem Wesen des Menschen gerecht und ermöglicht wirtschaftliche und soziale Erneuerung. Aber erst und vor allem praktisches Handeln und persönliches Vorbild erfüllen sie mit Leben.

Aus diesem Grund hat die Konrad-Adenauer-Stiftung im Jahr 2002 den „Preis Soziale Marktwirtschaft“ ins Leben gerufen. Mit dem nicht dotierten Preis werden herausragende Leistungen im Geiste der Sozialen Marktwirtschaft ausgezeichnet.

Die aktuellen globalen Herausforderungen sind für unsere Wirtschaftsordnung eine dauerhafte Gestaltungsaufgabe. Es muss gelingen, Vertrauen zu schaffen, Stabilität zu vermitteln, aber auch die Veränderungsbereitschaft zu stärken. Das Beispiel und die Leistung unserer Preisträger machen Mut, dies entschlossen anzupacken und zu bestehen.

## Die Preisträgerin 2016: Brigitte Vöster-Alber

### **In der Begründung der Jury heißt es:**

„Mit Brigitte Vöster-Alber zeichnet die Konrad-Adenauer-Stiftung eine herausragende und vorbildliche Unternehmerin aus. Im Jahr 1968 übernahm sie die Geschäftsführung des 1863 gegründeten Unternehmens GEZE GmbH in Leonberg und machte daraus ein weltweit führendes Unternehmen in der Gebäudetechnikbranche.

Die Preisträgerin verkörpert und vermittelt ihrem Unternehmen sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was Innovationskraft, unternehmerischer Weitblick und große Verantwortung gegenüber den Beschäftigten, der Gesellschaft und der Umwelt ausmachen. Als Familienunternehmerin in fünfter Generation ist sie die entscheidende Impulsgeberin für die Ziele des Unternehmens und die Hüterin seiner Werte.

Mehrfach erhielt das Unternehmen die Auszeichnungen ‚Top-100‘ für herausragendes Innovationsmanagement sowie ‚Top-Arbeitgeber Deutschland‘ und ‚Top-Arbeitgeber Ingenieure‘ für beispielhaftes Personalmanagement.

Brigitte Vöster-Alber ist auch die Impulsgeberin des gesellschaftlichen Engagements von GEZE, das sie als Bürgerpflicht versteht. Die Liste ihres Engagements ist lang und reicht von 150 Patenschaften in Zusammenarbeit mit dem Kinderhilfswerk

‚Plan International Deutschland‘ über die Unterstützung weiterer medizinisch-sozialer Einrichtungen und kultureller Einrichtungen. Die Preisträgerin wurde als ‚Spitzenfrau‘ der baden-württembergischen Wirtschaft ausgezeichnet, ist Trägerin des Bundesverdienstkreuzes und Ehrenbürgerin der Stadt Leonberg.“

### **Aus dem Leben der Preisträgerin:**

Brigitte Vöster-Alber wurde 1944 geboren. Sie ist seit 1968 Geschäftsführende Gesellschafterin der GEZE GmbH, einem weltweit führenden Anbieter von Systemen für Tür-, Fenster- und Sicherheitstechnik aus Leonberg bei Stuttgart.

Vielfältiges ehrenamtliches Engagement zeichnet Brigitte Vöster-Alber aus: Sie ist Mitglied des Kuratoriums der Olgäle-Stiftung für das kranke Kind in Stuttgart, des Hauses der Geschichte in Stuttgart und der Stiftung zur Förderung der Semperoper in Dresden. Außerdem ist sie Wirtschaftssenatorin des Europäischen Wirtschaftssenates (EWS), Mitglied der Industrie- und Handelskammer und des Family Business Network (FBN). Im Jahr 2009 wurde ihr das Bundesverdienstkreuz am Bande verliehen; 2013 wurde sie als erste Frau in der Stadtgeschichte zur Ehrenbürgerin der Stadt Leonberg ernannt.

# Begrüßung

*Dr. Franz Schoser*

Ich freue mich, dass Sie der Einladung der Konrad-Adenauer-Stiftung in die Paulskirche gefolgt sind und heiße Sie alle herzlich willkommen. Ich begrüße Sie anstelle von Dr. Hans-Gert Pöttering. Aus gesundheitlichen Gründen kann er heute leider nicht bei uns sein. Doch lässt er Sie alle sehr herzlich grüßen.

Zum 14. Mal seit 2002 verleiht die Konrad-Adenauer-Stiftung heute den „Preis Soziale Marktwirtschaft“. Wir zeichnen eine vorbildliche Familienunternehmerin aus, die für eine nahezu fünf Jahrzehnte währende Fortentwicklung ihres Familienunternehmens steht.

Ich begrüße herzlich die geschäftsführende Gesellschafterin der GEZE GmbH, die diesjährige Trägerin des „Preis Soziale Marktwirtschaft“, Frau Brigitte Vöster-Alber! Dank Ihrer Unternehmensführung ist GEZE ein weltweit führender Anbieter von Systemen für Tür-, Fenster- und Sicherheitstechnik, ein Markt-, Innovations- und Designführer, ein „Hidden Champion“. Das in fünfter Generation geführte unabhängige Familienunternehmen beeinflusst mit zukunftsweisenden Entwicklungen maßgeblich die Gebäudesicherheitstechnik. Gegründet im Jahr 1863, firmiert GEZE seit 1959 in Leonberg bei Stuttgart. Ich freue mich sehr, den Oberbürgermeister der Stadt Leonberg bei uns begrüßen zu dürfen: Herzlich willkommen, verehrter Bernhard Schuler!

2013 – im Jubiläumsjahr von GEZE – wurde Frau Vöster-Alber für ihr unternehmerisches Wirken als erste Frau in der Stadtgeschichte zur Ehrenbürgerin der Stadt Leonberg ernannt. Rund ein Drittel der weltweit über 2.700 Mitarbeiter arbeitet in Leonberg, dem Mittelpunkt eines flexiblen und hocheffizienten Vertriebs- und Servicenetzes mit 31 Tochtergesellschaften.<sup>1</sup>

GEZE zeichnet sich durch außergewöhnliche Leistungen in der Mitarbeiterorientierung und dem Personalmanagement aus. Das Unternehmen ist im wahrsten Sinne des Wortes ein ausgezeichneter Arbeitgeber: 2015 erhielt es die Gütesiegel „Top-Arbeitgeber Deutschland“ und „Top-Arbeitgeber Ingenieure“ zum vierten beziehungsweise dritten Mal.<sup>2</sup> Dazu trägt auch die gezielte Förderung von Frauen bei. GEZE bietet Teilzeitmodelle mit Home-Office-Lösungen und Wiedereinstiegsmodelle nach längerer Familienpause an. Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie trägt zu einem Frauenanteil von fast 30 Prozent im Unternehmen und unter Führungskräften bei.

Zur Unternehmensphilosophie von GEZE zählt auch der Anspruch, aus eigener Kraft zu expandieren, mit einer hohen Eigenkapitaldeckung unabhängig von Dritten zu bleiben und die Rendite dem Umsatzstreben voranzustellen.

Das Leben und das Wirken unserer diesjährigen Preisträgerin stehen für:

- eine über 150-jährige Familienunternehmenstradition in fünfter und bald auch sechster Generation;
- eine ausgeprägte Unternehmerinnenpersönlichkeit;
- Innovationskraft und Spitzentechnologie;
- enorme Mitarbeiterorientierung mit einer vorbildlichen Frauenförderung auf allen Unternehmensebenen;
- starkes soziales und karitatives Engagement.

Sie, verehrte Frau Vöster-Alber, sind eine außergewöhnliche und ausgezeichnete Unternehmerin. Sie sind eine hervorragende Trägerin des „Preis Soziale Marktwirtschaft“ der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt eng mit den Themen Marketing und Vertrieb zusammen. Dies sind die Forschungsschwerpunkte unseres diesjährigen Festredners. Er ist Professor für Industriegüter-Marketing

und Vertrieb. Verehrter Herr Professor Dirk Zupancic, Sie sind ein ausgewiesener Experte für die Schnittstelle zwischen den Unternehmen und den Kunden, dem Markt und der Marktordnung. Es handelt sich um den Kern unserer Sozialen Marktwirtschaft, in dem sich Unternehmer und Verbraucher, Anbieter und Nachfrager treffen. Seien Sie uns ganz herzlich willkommen!

Die Laudatio des heutigen Tages hält die Wirtschaftsministerin des Landes Baden-Württemberg, der Heimat unserer Preisträgerin. Herzlich willkommen, verehrte Frau Ministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut! Wirtschaftspolitik muss die richtigen Weichen für den Wohlstand von morgen setzen. Sie muss dem Wirken der Unternehmen einen funktionierenden staatlichen Rahmen geben. Das ist ein Kernbestand der Sozialen Marktwirtschaft. Dafür stehen Sie, verehrte Frau Dr. Hoffmeister-Kraut. Wir freuen uns auf Ihre Laudatio!

Als weitere herausragende Unternehmerin aus Baden-Württemberg und Vorsitzende der Jury des „Preis Soziale Marktwirtschaft“ begrüße ich ganz herzlich Frau Dr. Nicola Leibinger-Kammüller und mit ihr alle anwesenden Mitglieder der Preis-Jury! Der Vorstand der Konrad-Adenauer-Stiftung dankt der Jury für ihren Vorschlag, dem wir gerne und mit Überzeugung gefolgt sind. Ein ebenso herzlicher Willkommensgruß gilt ihrem Vorgänger im Amt des Jury-Vorsitzes, Herrn Jens Odewald!

Mein Dank, dass wir die wunderbare Tradition unserer Preisverleihung an diesem für die deutsche Geschichte so bedeutsamen Ort fortsetzen dürfen, gebührt wie immer dem Magistrat der Stadt Frankfurt. Ich freue mich sehr, dass Sie, verehrter Herr Stadtrat Dr. Bernd Heidenreich, als Vertreter der Stadt Frankfurt heute bei uns sind. Ich darf Sie bitten, als dieser das Wort zu ergreifen.

Zuvor wünsche ich uns allen einen wunderbaren Festakt zur diesjährigen Verleihung des „Preis Soziale Marktwirtschaft“ der Konrad-Adenauer-Stiftung!

## Quellen & Verweise

- 1| GEZE GmbH (2017) „150 Jahre GEZE“, Presseartikel. <http://www.geze.de/geze/unternehmen/presse/pressearchiv/pressearchiv/article/150-jahre-ge.html> (Zugriff am 10.08.2017).
- 2| GEZE GmbH (2017 [2015]) „Doppelte Auszeichnung für GEZE“, Presseartikel. <http://www.geze.de/geze/unternehmen/presse/presseartikel/article/doppelte-aus.html> (Zugriff am 10.08.2017).

# Grußwort der Stadt Frankfurt am Main

*Dr. Bernd Heidenreich*

Sehr geehrter Herr Dr. Schoser, sehr verehrte Frau Ministerin Hoffmeister-Kraut, sehr verehrte Frau Preisträgerin Vöster-Alber, meine sehr verehrten Damen und Herren!

Wir haben uns heute in der Frankfurter Paulskirche versammelt, um den diesjährigen „Preis Soziale Marktwirtschaft“ der Konrad-Adenauer-Stiftung zu verleihen und dieses besondere Ereignis zu feiern. Ich überbringe Ihnen die besten Grüße und Wünsche unseres Oberbürgermeisters Peter Feldmann und des Magistrats der Stadt Frankfurt am Main. Seien Sie uns alle in Frankfurt herzlich willkommen!

Frankfurt am Main und seine Paulskirche sind der rechte Ort für diese Preisverleihung. In der Paulskirche trat 1848 das erste freigewählte deutsche Parlament zusammen, diskutierte und verabschiedete hier die erste deutsche Verfassung. Wer die Grundrechtskataloge der Paulskirche und das Grundgesetz miteinander vergleicht, wird Übereinstimmungen bis in den Wortlaut finden. Unsere Demokratie und unser Rechtsstaat stehen noch heute auf den Schultern der Paulskirche.

In Frankfurt wurde die Idee einer auf die Freiheit verpflichteten Nation geboren, die Jacob Grimm in seinen berühmten Antrag zu den Grundrechten unübertreffbar formulierte: *„Alle Deutschen sind frei, und deutscher Boden duldet keine Knechtschaft. Fremde, Unfreie, die auf ihm verweilen, macht er frei.“* Ange-

sichts der Flüchtlingskrise darf man diese Worte fast prophetisch nennen. Im Zweiten Weltkrieg wurde die Paulskirche schwer beschädigt, aber nicht gänzlich zerstört. Als Dom der Freiheit ist sie nicht nur Symbol für die Wurzeln unserer demokratischen Kultur, sie legt auch Zeugnis ab, dass der Freiheitswille der Menschen nicht zu brechen ist, dass die Humanität und der Frieden am Ende stärker sind als Diktatur, als Gewalt und Krieg. Auch in dunkelster Zeit, als Menschen und ihre Freiheitsrechte von den Nationalsozialisten mit Füßen getreten wurden, waren die Ideen und das Verfassungswerk der Paulskirche Orientierung.

Die Verfasser des Bonners Grundgesetzes konnten daran anknüpfen, als sie nach den Verbrechen der Hitler-Diktatur und dem Schrecken des Weltkrieges die verfassungsmäßige Grundlage für den demokratischen Neuanfang in Deutschland schufen. Mit dem Zusammenbruch der SED-Diktatur, dem Beitritt der neuen Länder zum Grundgesetz und der Vereinigung Deutschlands in Frieden und Freiheit wurde das Erbe der Paulskirche für ganz Deutschland erfüllt. Auf diese demokratischen Traditionen dürfen wir stolz sein. Sie bilden das Fundament, auf dem unsere Wirtschaftsordnung steht.

Diese Wirtschaftsordnung war schon früh mit dem Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft verbunden. Sie gilt im Sinne von Alfred Müller-Armack als Versuch, *„das Prinzip der Freiheit auf dem Markte mit dem des sozialen Ausgleichs zu verbinden.“*<sup>1</sup> Konrad Adenauer und Ludwig Erhard setzten es in konkrete Politik um und machten die Soziale Marktwirtschaft zu einem Erfolgsmodell für die Bundesrepublik Deutschland. „Wohlstand für alle“ lautete der programmatische Titel des Bestsellers, den Ludwig Erhard 1957 vorlegte. Dieser wurde zum Motto für das Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit. Die Soziale Marktwirtschaft schuf die Rahmenbedingungen für den Aufstieg der Bundesrepublik zu einer der stärksten Industrienationen der Welt. Wir alle verdanken der Sozialen Marktwirtschaft viel. Dies gilt nicht zuletzt für meine Generation, die in einem Wohlstand aufwachsen durfte, der in der Geschichte der Deutschen beispielloos ist.

So kann es nicht verwundern, dass die Ostdeutschen ihre Hoffnungen auf die Soziale Marktwirtschaft setzten, als 1989 die kommunistischen Diktaturen Osteuropas zusammenbrachen, die Mauer fiel und sich das Tor zur deutschen Einheit öffnete. Der Weg in die Einheit war für sie auch ein Weg in die Soziale Marktwirtschaft. Folgerichtig bestimmte der Vertrag über die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion vom 18. Mai 1990 die

Soziale Marktwirtschaft als gemeinsame Wirtschaftsordnung des vereinten Deutschland. Im Vertrauen auf die Kraft der Sozialen Marktwirtschaft prophezeite Bundeskanzler Helmut Kohl „*blühende Landschaften*“ in den neuen Bundesländern. Er ist für dieses Wort verlacht und verspottet worden, doch hat er mit seiner Vision Recht behalten. An ihn und an seine historische Leistung werden wir uns noch erinnern, wenn die Namen seiner Spötter längst im Rauch des Vergessens aufgegangen sind. Natürlich sind nicht alle „Blütenträume“ wahr geworden. Die wirtschaftliche und politische Vereinigung der Deutschen war für Manche mit Härten und mit Ungerechtigkeit verbunden, dennoch dürfen wir für das Erreichte dankbar sein. Wer heute durch die Straßen von Erfurt, Dresden und Stralsund geht, der kann nur bewundern, was dort geleistet wurde.

Ich bin mir sicher, ohne die Soziale Marktwirtschaft wäre dieses Aufbauwerk unmöglich gewesen. Sie hat in der deutschen Einheit ihre zweite Bewährungsprobe bestanden und ist heute eine tragende Säule unserer Demokratie. Frankfurt am Main stand stets im Zentrum dieser Entwicklung. In der internationalen Wirtschafts- und Finanzmetropole laufen viele Fäden zusammen. Als Finanzplatz ist Frankfurt nach dem Brexit noch wichtiger geworden. Die Bundesbank und die europäische Zentralbank gestalten deutsche und europäische Währungs- und Finanzpolitik. Auch deshalb ist Frankfurt eine gute Wahl und ein geeigneter Rahmen für die Verleihung eines Preises, der Verdienste um die Soziale Marktwirtschaft würdigt.

Meine Damen und Herren, die Soziale Marktwirtschaft ist keine abstrakte Wirtschaftstheorie – und schon gar keine starre Ideologie. Sie orientiert sich nicht nur an den Gesetzen des Marktes, sondern stets auch am Menschen und seinen sozialen Bezügen. Sie bedarf starker Persönlichkeiten, um ihre Kraft entfalten zu können. Es ist das besondere Verdienst der Konrad-Adenauer-Stiftung, mit dem „Preis Soziale Marktwirtschaft“ solche Persönlichkeiten aufzufinden, die Vorbild für andere sein können. Dafür sind wir der Konrad-Adenauer-Stiftung besonders dankbar, denn dadurch gibt sie der Sozialen Marktwirtschaft ein Gesicht und eine Stimme.

Mit der Preisträgerin Brigitte Vöster-Alber zeichnen wir heute eine solche Persönlichkeit aus. Sie ist eine erfolgreiche Unternehmerin, die ihr traditionsreiches Familienunternehmen zu einem weltweiten Markt- und Innovationsführer in der Gebäudetechnik entwickelt hat. Zugleich hat sie hohe Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihres Unternehmens bewiesen. Sie hat die Menschen über den wirtschaftlichen

Erfolg nicht vergessen. Deshalb wurde sie mehrfach als Top-Arbeitgeber ausgezeichnet. Sie verkörpert in der Verbindung von Marktorientierung und sozialer Verantwortung das anwendungsorientierte Ideal der Sozialen Marktwirtschaft. Dass die Preisträgerin aus Stuttgart stammt – der Stadt, in der die deutsche Nationalversammlung Asyl fand, nachdem sie in Frankfurt nicht mehr bleiben konnte – ist meiner Meinung nach eine besonders schöne Anekdote.

*„Höchstes Glück der Erdenkinder sei nur die Persönlichkeit“*, schrieb Goethe. Ich freue mich, dass mit Brigitte Vöster-Alber heute eine solche Persönlichkeit geehrt wird. Das ist ein Glücksfall für unser Land und für unsere Stadt. Im Namen des Magistrats der Stadt Frankfurt am Main gratuliere ich Ihnen dazu von Herzen!

## **Quellen & Verweise**

- 1| Müller-Armack, A. (1976) *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik* (Bern/Stuttgart: Verlag Paul Haupt): 243.

# Festvortrag: Unternehmer und Unternehmertum in der Sozialen Marktwirtschaft – eine kritische Reflexion

*Prof. Dr. Dirk Zupancic*

Liebe Frau Vöster-Alber, meine sehr verehrten Damen und Herren,

wenn ein Professor gebeten wird, eine Festrede zu halten und der zu vergebende Preis so renommiert ist, wenn die vergebende Institution so angesehen ist und das Publikum so hochkarätig, und wenn dann die Preisträgerin von mir so geschätzt wird wie Brigitte Vöster-Alber, dann ist das eine große Ehre. Ich danke sehr herzlich für die Einladung. Lassen Sie mich beginnen.

## **1. Unternehmer, die Motoren des Fortschritts**

Wenn ich von Unternehmern spreche, meine ich die Menschen, die ein Unternehmen erfolgreich planen, gründen und führen. Für mich ist neben diesen Aufgaben das entscheidende Kriterium, dass Unternehmer ein persönliches Risiko eingehen. Das kann man nicht hoch genug wertschätzen. Genau das vermisste ich aber. Damit Sie wissen, in welche Richtung ich später ziele, sei an dieser Stelle folgende Anekdote erzählt:

Auf einem Wahlplakat der Linken ist zu lesen: „*Teilen macht Spaß: Millionärssteuer! Die Linke*“. Darunter ein weiteres

Plakat, das nachträglich angebracht wurde: „*Wollt Ihr noch mehr Spaß? Teile meine Geschäftsrisiken, Kredite und Investitionskosten. Absender: Der Millionär, der bereits 50 Prozent Steuern zahlt.*“ Mit dieser Anekdote möchte ich auf die dahinterstehende Geisteshaltung aufmerksam machen, die unsere Gesellschaft derzeit prägt.

Ich glaube, man kann sich nicht mit dem Thema Unternehmertum beschäftigen, ohne die bahnbrechenden Erkenntnisse des österreichischen Wirtschaftswissenschaftlers Joseph Schumpeter zu studieren. Eine zentrale Aussage seines Werkes lautet:

*„Der Unternehmer [...] ist ,der Angelpunkt, um den sich alles dreht.’ Unternehmer – ganz gleich, ob in großen oder kleinen, alteingesessenen oder neu eröffneten Firmen tätig – sind die treibenden Kräfte der Innovation und der schöpferischen Zerstörung. Ihre Vorhaben sind die Quelle neuer Arbeitsplätze, höherer Einkommen und des allgemeinen wirtschaftlichen Fortschritts.“<sup>1</sup>*

Wenn wir nun ausschließlich die Begriffe „Innovation“ und „schöpferische Zerstörung“ reflektieren, kommen wir zu der Erkenntnis, dass Innovation gut klingt. Innovation ist sexy. Innovation ist Dynamik. Innovation ist ein Motor. Innovation ist positiv besetzt. Ich vermute, da gibt es bei Ihnen kaum Widerstand. Es zeichnet die Unternehmerin oder den Unternehmer aus, dass sie oder er die Innovation antreibt. Der Unternehmer ist der Gegenpol zum Unterlasser.

Dagegen klingt schöpferische Zerstörung gewöhnungsbedürftig. Allein die Kombination von Schöpfung und Zerstörung ist ein spannungsgeladenes Wortpaar. Wenn man sich mit der ökonomischen Literatur beschäftigt, finden sich die Wurzeln dieses Konstruktes bei Marx und seinem kommunistischen Manifest. Während Marx und Wirtschaftswissenschaftler wie Werner Sombart sich der Makroebene der Wirtschaft widmeten, fokussierte sich Schumpeter bei seiner schöpferischen Zerstörung auf den Unternehmer und seine Rolle im Fortschritt. Mit schöpferischer Zerstörung meinte Schumpeter das ständige kreative Schaffen von Neuem, mit dem man einen Teil der vorhandenen Unternehmen oder bestehenden Produkte wieder zerstört. Manchmal ist es schmerzhaft, wenn Unternehmen und Produkte zerstört werden, die lange erfolgreich waren oder die man liebgewonnen hat. Man kann sich zwar am Terminus „schöpferische Zerstörung“ reiben, aber letztendlich ist es das, was wir täglich erleben: Apple verdrängt

Nokia. Tesla zwingt die deutsche Automobilindustrie in die Elektromobilität. Der Transportdienst Uber lässt traditionelle Taxiunternehmer schwitzen. Sie sehen, wie schnell wir von der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie in der täglichen Wirtschaft mit immensen Folgen für unser Wohl angekommen sind. Der Unternehmer oder die Unternehmerin treibt die Dinge an und muss teilweise selbst geschaffene Leistungen wieder zerstören, um wettbewerbsfähig und erfolgreich zu bleiben.

Innovation und den Mut zur schöpferischen Zerstörung muss man umso höher anerkennen, je mehr wir über die menschliche Psyche erfahren. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Unser Gehirn ist so angelegt, dass wir Sicherheit und Gewohnheit schätzen, weil sie Körper und Geist entlasten. Sicherheit und Gewohnheit sorgen allerdings nicht für Fortschritt und Wachstum, sondern für Stillstand und Bewahren. Als Unternehmen kann man sich manchmal in so genannten „Nischenmärkten“ gemütlich einrichten. Die meisten Unternehmen benötigen aber eine Wachstumsstrategie, um erfolgreich zu bleiben. Sie brauchen die entscheidenden Fähigkeiten echter Unternehmerpersönlichkeiten. Sie brauchen die Fähigkeit der Innovation und der schöpferischen Zerstörung.

Zum Abschluss dieses Abschnitts möchte ich erwähnen, dass derzeit die Themen Team und Leadership in aller Munde sind. Die hohe Kunst besteht darin, die Schwarmintelligenz ganzer Belegschaften oder Teams zu wecken und zu beflügeln. Nach meiner Erfahrung sind es aber Einzelne, die Spitzenleistungen initialisieren und antreiben. Es sind Einzelne, die etwas unternehmen, die Risiken eingehen, die investieren.

## **2. Unternehmertum in unserer Sozialen Marktwirtschaft**

Das führt uns zum zweiten Punkt, dem Unternehmertum in der Sozialen Marktwirtschaft. In einem Artikel der „Zeit“ lesen wir:

*„Unternehmer sein heißt [...], in einer Koordinierungsfunktion zu stehen. Einst bedeutete dies lediglich, die Produktivität des Betriebes und die Rentabilität des Unternehmens am wirkungsvollsten zu kombinieren. Heute kommt zur Rentabilität und Produktivität die Humanität hinzu. Unternehmer ist also heute der Mann [oder die Frau], der [oder die] Rentabilität, Produktivität und Humanität auf einen fruchtbaren Nenner bringen muss.“<sup>2</sup>*

Dem Unternehmertum ist eine humanitäre Komponente zu Eigen. Damit knüpft es wunderbar an die Soziale Marktwirtschaft an.

Nach Alfred Müller-Armack ist die Soziale Marktwirtschaft ein gesellschafts- und wirtschaftspolitisches Leitbild mit dem Ziel, „auf der Basis der Wettbewerbswirtschaft die freie Initiative mit einem gerade durch die wirtschaftliche Leistung gesicherten sozialen Fortschritt zu verbinden.“<sup>3</sup> Eingebettet in das Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft hat das Unternehmertum in Deutschland einen wahren Siegeszug hingelegt. In dessen Kern steht der Mittelstand als die mächtige Säule der deutschen Wirtschaft. Dieser Mittelstand besteht aus kleinen bis mittelgroßen Unternehmen, die sich durch Einheit von Eigentum, Leistung, Haftung und Risiko auszeichnen. Dieser Mittelstand ist selbst international bekannt, wird bewundert und hat es mit der Bezeichnung „Germany’s Mittelstand Companies“ sogar zu einem Anglizismus gebracht – ein echter Exportschlager.

Dieser unternehmerische Mittelstand leistet Großartiges für unser Land und seine Menschen. Das Buch „Das Deutschland-Prinzip: Was uns stark macht“<sup>4</sup> identifiziert den Mittelstand als Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft. Rund 99 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen gehören in diesen Kreis. Sie beschäftigen 60 Prozent aller sozialversicherten Beschäftigten, erwirtschaften über 35 Prozent aller Umsätze und bilden über 80 Prozent aller Auszubildenden aus. Weitere Erfolgsfaktoren sind eine funktionierende Sozialpartnerschaft, eine sehr starke Bildungslandschaft, stabile politische wie rechtliche Rahmenbedingungen und Einiges mehr.

Dennoch hat seit einiger Zeit die schleichende Zersetzung dieses starken Systems begonnen. Das deutsche Wirtschaftswunder nach dem Zweiten Weltkrieg, die Metamorphose vom kranken Mann Europas zur führenden europäischen Nation, die wundersame Genesung unserer Wirtschaft nach der letzten Wirtschaftskrise haben eine Art Heldenmythos erschaffen. Ich glaube, wir überschätzen uns. Vielleicht sind wir zu genügsam und übersehen, dass jedes Unternehmen sich immer wieder neu erfinden muss, um seinen Beitrag für Wirtschaft und Gesellschaft zu erbringen. Das sollte man nicht aufs Spiel setzen, denn nicht jede Zerstörung ist schöpferisch!

Es braucht Unternehmerinnen und Unternehmer, die *unternehmen* und nicht *unterlassen*. Wenn ich mir anschaue, wie Politik und Gesellschaft diese Leistung würdigen, wird mir bange. Ich frage mich: Ist es normal,

dass die Platzierung einzelner Unternehmer in der Liste der reichsten Menschen Deutschlands interessanter ist als die Frage, was diese Menschen täglich leisten? Ist es normal, dass bei Schräglagen von Unternehmen – die es in der schöpferischen Zerstörung gibt – gegen Sanierungsmaßnahmen protestiert wird, als ginge es um den Gewinn einer Debatte und nicht um den Fortbestand eines Unternehmens? Ist es normal, dass man Mäzenen unterstellt, nur Steuern sparen zu wollen? Ist es normal, dass Unternehmerinnen und Unternehmer für Glückspilze gehalten werden, ohne ihren täglichen Einsatz und die Risiken, die sie in Kauf nehmen, zu sehen? Dazu ein Zitat aus dem Buch „Wege zum Erfolg: Südwestdeutsche Unternehmen“. Im Abschnitt über die Freudenbergs heißt es:

*„Der Werdegang des Unternehmens stellt bei allem Glanz der heutigen Zahlen keineswegs eine reine Erfolgsgeschichte dar, haben die Götter doch vor dem Erfolg den Schweiß gesetzt. Die Unternehmensgeschichte ist geprägt von Höhen und Tiefen, von Zäsuren und Überlebenskämpfen, von zupackend genutzten Chancen und organisatorischer Flexibilität, von finanziellen Nöten, wagemutigen Entscheidungen und sozialer Verantwortung.“<sup>5</sup>*

Ich frage mich wirklich, ob dieses Land den Unternehmerinnen und Unternehmern sowie dem Mittelstand die Wertschätzung und Unterstützung entgegenbringt, die sie verdienen. Ich leitete diesen Abschnitt mit dem Hinweis auf die Humanität des Unternehmers ein und behauptete, dass Mittelständler ihr Geschäft auf einer guten Beziehung zu ihren Mitarbeitenden aufgebaut haben. Das hat auch Hermann Simon in seinem Buch über die sogenannten „Hidden Champions“ betont, die ihre Stärke auf Unternehmenskultur, Qualifikation, Weiterbildung, Kreativität und weiteren Faktoren der „Human Resources“ aufbauen.<sup>6</sup> Ich behauptete, wir können heute besseres Management und bessere Führung im Mittelstand beobachten als in den meisten Großunternehmen. Das sollten wir mehr wertschätzen, denn das Soziale in der Marktwirtschaft muss aus den Margen der Marktwirtschaft finanziert werden. Wir sollten daher denjenigen, die für diese Margen sorgen, gebührenden Respekt zollen.

### 3. Junge Unternehmer – ein kritischer Ausblick

Damit bin ich beim dritten und letzten Teil angelangt. Einerseits ist es wichtig, diejenigen zu unterstützen, die ihren Beitrag als Unternehmer leisten. Andererseits sollte dafür gesorgt werden, dass es auch genügend junge Unternehmer gibt.

Es gibt Familienunternehmen, die auch ein Unternehmen der Familie bleiben wollen. Otto von Bismarck sagte einst: *„Die erste Generation schafft Vermögen, die zweite verwaltet Vermögen, die dritte studiert Kunstgeschichte, und die vierte verkommt vollends.“* Sowas mag es geben. Allerdings gibt es auch viele Unternehmen, die über Generationen hinweg erfolgreich geführt worden sind.

Gegenwärtig gibt es neben der Frage der Nachfolge in Familienunternehmen noch den Hype um die Themen "Start-up" und „Entrepreneurship“. Da gibt es Szenen von Gründern, Financiers und Business Angels. Da gibt es Serial Entrepreneure. Es scheint, als ginge es nicht um das Lebenswerk, sondern die Anzahl der gegründeten Unternehmen. Da gibt es Unternehmen, die mehr als eine Milliarde Dollar wert sind und die man als „Unicorn“, also Einhörner, bezeichnet. Einhörner sind aber, nach allem, was man heute über sie weiß, Fabelwesen. Das sollte uns zu denken geben.

Es gibt auch Positives am Trend „Entrepreneurship“. Ich möchte nur vor zu euphorischer Glorifizierung warnen. Es lohnt sich, genauer hinzusehen und seriöse Geschäftsmodelle von überzeugten und engagierten jungen Unternehmern genau zu prüfen und gezielt zu fördern. Oft ermöglichen sie Innovationen, die innerhalb der starren Strukturen traditioneller Unternehmen – einschließlich mancher Mittelständler – gar nicht möglich wären. Der dienstälteste DAX-Vorstandsvorsitzende, Herbert Hainer, sagte mir in einem Gespräch: *„Die wirklich innovativen Dinge müssen Sie extern machen, sonst klappt das nicht.“*

Mir fehlt in der euphorischen Stimmung um die Themen Start-up und Entrepreneurship der Habitus des schwäbischen Unternehmertyps, der durch Tugenden wie Fleiß, Beharrlichkeit, Kompetenz und Verantwortung ein Lebens- oder Generationenwerk schaffen möchte. Diese Art von Unternehmern gibt es auch in anderen Regionen Deutschlands, beispielsweise hier in Hessen.

Werfen wir noch einen Blick auf die junge Generation, die „Generation Y“. Sie sind zwischen Anfang 20 und Mitte 30. Sie gehören zu den geburten-schwachen Jahrgängen und sind wenige. Sie sind behütet und in Wohlstand aufgewachsen. Einige von ihnen hatten „Helikoptereltern“, die immer über ihnen schwebten, um sie von den Gefahren des Lebens fernzuhalten. Es gibt eine spannende Studie von Signium International und dem Zukunftsinstitut mit dem Titel „Generation Y: das Selbstverständnis der Manager von morgen“.<sup>7</sup> Zu den charakteristischen Merkmalen der jungen Arbeitnehmer gehören lose Netzwerke, hohe Technologieaffinität, Freiheitsliebe und Offenheit. Unabhängigkeit und Spaß sind ihnen wichtig. Ein sinnvoller, erfüllender Job steht an dritter Stelle. Der attraktivste Arbeitgeber der „Generation Y“ ist übrigens der öffentliche Dienst. Dazu kommentierte die Welt am Sonntag:

*„Ein Job im öffentlichen Dienst? Beamter werden? Was einst als bieder galt, ist für junge Akademiker mittlerweile hoch attraktiv. Die meisten Arbeitsbedingungen in der Start-up-Szene tragen ihren Teil dazu bei. Ein Ypsiloner, der sich nach erfolgloser Tätigkeit in Start-ups auf den neuen Job im gehobenen Dienst des Bundes freute, berichtete: ‚Das waren alles junge Start-ups, die alle Leute so cool finden. Unternehmen, in denen eigentlich niemand von irgendwas richtig Ahnung hat und in dem alle nur versuchen, dem Kunden irgendwelche nutzlosen digitalen Dienstleistungen anzudrehen.‘“<sup>8</sup>*

Problematisch ist, dass im öffentlichen Dienst kaum die Margen und Wertschöpfungen erzielt werden, die es für die Finanzierung der Sozialen Marktwirtschaft braucht.

Vom „Sozialen“ dieser Internet-Marktwirtschaft spricht übrigens kaum jemand. Im Gegenteil, wie eine E-Mail Oliver Samwers an Mitarbeitende zeigt.<sup>9</sup> Darin sagt er, dass er von seinen Mitarbeitern vollen Einsatz, Aggressivität und „deutsche Aufmerksamkeit fürs Detail“ verlange.<sup>10</sup> Die Zeit für den „Blitzkrieg“ müsse genau gewählt sein.<sup>11</sup> Für verschiedene Länder – Indien, Türkei, Australien, Südafrika, Südostasien – erwarte er detaillierte Pläne, „unterschrieben mit Blut“.<sup>12</sup> Seine Mail aus dem Jahr 2011 schloss er mit den Worten: „Ich bin in Sachen Internet der aggressivste Typ auf der Welt. Ich würde sterben, um zu gewinnen, und ich erwarte dasselbe von euch!“<sup>13</sup>

Ich komme zum Ende. Der wirtschaftliche Erfolg unseres Landes beruht auf dem Mittelstand. Dieser wird von echten Unternehmerinnen und Unternehmern mit viel persönlichem Einsatz und Entbehrungen, mit Kompetenz und verantwortungsvoller Unternehmensführung getragen. Wenn wir für die Rahmenbedingungen sorgen und auf die klassischen Tugenden des Mittelstandes setzen, wird das auch zukünftig der Fall sein. Wir sollten einerseits offen für die dynamischen jungen Entrepreneure sein. Andererseits sollten wir wachsam vor unreflektierter Euphorie sein, die zu Blasen führt, die wir nicht platzen sehen wollen. Außerdem sollten wir dafür sorgen, dass das Unternehmertum in Deutschland den Menschen und insbesondere der „Generation Y“ Freude macht und wertgeschätzt wird. Damit wir auch zukünftig die Spielräume für das Soziale in der Marktwirtschaft haben, die unser Land so stark macht.

Ich freue mich, dass eine Vertreterin dieses Unternehmertums heute ausgezeichnet wird. Sie steht für ein Familienunternehmen mit langer Tradition und Zukunft. Mit einer Familie, die sich ebenfalls in den Dienst des Unternehmens stellt. Und mit Kindern, die bereitstehen oder bereits Verantwortung innehaben. Liebe Frau Vöster-Alber, Ihnen meinen herzlichsten Glückwunsch zum „Preis Soziale Marktwirtschaft“. Ich wünsche der gesamten Familie und dem Unternehmen alles Gute!

## Quellen & Verweise

- 1| McCraw, T. (2007) *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction* (Cambridge, MA/ London, UK: The Belknap Press of Harvard University Press): 7.
- 2| DIE ZEIT (1954) „Was heißt Unternehmer sein?“, Ausgabe 18/1954.
- 3| Müller-Armack, A. (1976) *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik*: 245.
- 4| Clement, W. (2015) *Das Deutschland-Prinzip: Was uns stark macht* (Berlin: Econ Verlag).
- 5| Suhling, L. (1996) ‚Die Freudenberg Weinheim‘, in W. Boelcke (Hrsg.) *Wege zum Erfolg: Südwestdeutsche Unternehmerfamilien (Leinfelden-Echterdingen: DRW)*.
- 6| Simon, H. (2007) *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer* (Frankfurt/ New York: Campus Verlag).
- 7| Huber, T. & C. Rauch (2013) „Generation Y: Das Selbstverständnis der Manager von morgen“, *Zukunftsstudie für Signium International*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/generation-y-das-selbstverstaendnis-der-manager-von-morgen/> (Zugriff am 10.08.2017).
- 8| Gaschke, S. (2016) „Sie wollen endlich Spießer sein“, *WELT am SONNTAG*, Nr. 37 (11.09.2016): 6.
- 9| Siehe SPIEGEL ONLINE (2011) Oliver Samwer: Web-Millionär sagt sorry für „Blitzkrieg“-Mail. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/oliver-samwer-web-millionaer-sagt-sorry-fuer-blitzkrieg-mail-a-805537.html> (Zugriff am 10.08.2017).
- 10| Siehe SPIEGEL ONLINE (2011) Oliver Samwer: Web-Millionär sagt sorry für „Blitzkrieg“-Mail.
- 11| Siehe SPIEGEL ONLINE (2011) Oliver Samwer: Web-Millionär sagt sorry für „Blitzkrieg“-Mail.
- 12| Siehe SPIEGEL ONLINE (2011) Oliver Samwer: Web-Millionär sagt sorry für „Blitzkrieg“-Mail.
- 13| Siehe SPIEGEL ONLINE (2011) Oliver Samwer: Web-Millionär sagt sorry für „Blitzkrieg“-Mail.

# Laudatio auf die Preisträgerin

*Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut*

Ich freue mich und fühle mich geehrt, an dieser historischen Stätte die Laudatio auf eine große baden-württembergische Unternehmerin halten zu dürfen – auf Sie, liebe Frau Brigitte Vöster-Alber.

In der Frankfurter Paulskirche weht der Geist von 1848. Dieser Geist passt ausgesprochen gut zum Preis und der Preisträgerin. 1848 – dieses Jahr steht nicht nur für den ersten Versuch einer parlamentarischen Demokratie in Deutschland. Dieses Jahr steht auch für die Leitideen eines liberalen Bürgertums, für individuelle und wirtschaftliche Freiheit, für Grundrechte und Rechtsstaatlichkeit, für Bildungs- und Leistungsstreben, für Eigenverantwortung und Gemeinwohlorientierung.

Diese Werte sind mit dem Scheitern der Revolution keineswegs verschwunden. Sie haben fortgewirkt, besonders in der Wirtschaft. Sie haben Industrialisierung, technischen Fortschritt und Wohlstand ermöglicht. Sie gehören zu den besten deutschen Traditionen und sind nach den schmerzlichen Jahren der Nazi-Zeit in unser Grundgesetz eingeflossen. Sie prägen unsere politische, wirtschaftliche und soziale Ordnung bis heute.

Das heißt leider nicht, dass freiheitliche Werte bei uns eine Selbstverständlichkeit seien. Viele Deutsche bevorzugen *mehr* und nicht *weniger* staatliche Regulierung.<sup>1</sup> „Die Deutschen wünschen sich mehr Verbote“<sup>2</sup>, titelte „DIE WELT“. Auch das

freie Unternehmertum stößt hierzulande nicht nur auf Wohlwollen. Diesen Sommer sprach ein bekannter Politiker, der für die Wiedereinführung einer Vermögensteuer eintritt, von der „Lobby der Superreichen, auch wenn sie sich selbst Familienunternehmer nennen“.<sup>3</sup> Deshalb ist es ein wichtiges Signal für die Öffentlichkeit, dass die Konrad-Adenauer-Stiftung seit 2002 den „Preis Soziale Marktwirtschaft“ an herausragende Persönlichkeiten verleiht, die sich um die Grundlagen unserer freiheitlichen Wirtschaftsordnung verdient gemacht haben.

Die Soziale Marktwirtschaft beruht auf einem staatlichen Ordnungsrahmen. Der Staat soll Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Leben setzen; er soll „Hüter des Wettbewerbs“ sein. Die Soziale Marktwirtschaft lebt von Menschen, die mit ihrer Freiheit etwas anzufangen wissen. Sie lebt von Menschen, für die Freiheit und Verantwortung zwei Seiten einer Medaille sind. Kurzum: sie lebt von Menschen wie Ihnen, liebe Frau Brigitte Vöster-Alber.

Manche schreiben dem Jahr 1968 eine ähnliche Bedeutung für die deutsche Demokratiegeschichte zu wie dem Jahr 1848. Für Sie, Frau Vöster-Alber, war das Jahr 1968 ein Einschneidendes: Mit gerade einmal 24 Jahren, frisch von der Universität, haben Sie den Vorsitz der Geschäftsführung des Familienunternehmens GEZE in Leonberg bei Stuttgart übernommen. Der bisherige Chef, Ihr Großvater, war verstorben. Schon Jahre zuvor hatten Sie den frühen Tod Ihres Vaters zu beklagen.

Durch diese Schicksalsschläge standen Sie als junge Frau vor der Entscheidung, Verantwortung zu übernehmen: Verantwortung für das Lebenswerk Ihrer Familie, Verantwortung für Mitarbeiter und Kunden, Verantwortung für eine tragfähige Unternehmensstrategie. Sie haben diese Verantwortung nicht gescheut, haben immer wieder Mut und unternehmerischen Weitblick bewiesen. Wenn man so will, dann sind Sie eine 68erin ganz nach dem Geschmack der 48er!

Mit der Gleichberechtigung von Mann und Frau haben Sie ein Anliegen der 68er vorgebracht. Doch Sie haben dies nicht durch „Sit-ins“ in Universitätsgebäuden getan, sondern indem Sie sich mutig in die Männerwelt der Wirtschaft hineinstürzten. Das war anfangs alles andere als einfach, wie Sie selbst einmal erzählten: um Sie herum ausschließlich Männer, die wie die Haie nur darauf warteten, dass Sie einen Fehler machten. Diesen Gefallen haben Sie den Männern nicht getan. Vielmehr haben Sie in

Ihrem Unternehmen die gezielte Förderung von Frauen zur Cheffinnen-Sache gemacht – mit flexiblen Teilzeitmodellen, Home-Office-Arbeitsplätzen und Wiedereinstiegsmodellen nach längerer Familienpause. Heute liegt der Frauenanteil im Unternehmen – sowohl insgesamt, als auch in den Führungspositionen – vollkommen ohne staatliche Quote bei rund 30 Prozent.<sup>4</sup>

Inzwischen stehen Sie, Frau Brigitte Vöster-Alber, fast ein halbes Jahrhundert an der Spitze Ihres Familienunternehmens. Ihre Ära ist für die Unternehmensgeschichte eine Ära des Erfolges. Waren es 1968 noch rund 1.000 Mitarbeiter, hat das Unternehmen heute am Stammsitz sowie in den weltweit 31 Tochterfirmen rund 2.700 Mitarbeiter.<sup>5</sup> Sowohl das Produktportfolio als auch das Auslandsgeschäft haben Sie in den vergangenen Jahrzehnten ausgebaut. Heute exportiert Ihr Unternehmen in rund 130 Länder; die Exportquote liegt bei 60 Prozent.<sup>6</sup> Aus dem inzwischen über 150 Jahre alten Traditionsunternehmen haben Sie einen Weltmarktführer in der Gebäudetechnikbranche gemacht. In dieser Branche spielt die Vernetzung der einzelnen Produkte, das Kommunizieren von Türen und Fenstern in einem Gebäude eine immer größere Rolle. Man findet die High-Tech-Schließsysteme von GEZE nicht nur im Mercedes-Benz-Museum in Stuttgart, im Deutschen Historischen Museum in Berlin oder in der Lutherkirche in Wittenberg, sondern auch am Flughafen in Madrid, im Akropolis-Museum in Athen und in der Ferrari World in Abu Dhabi.

Mit weltweit über 1.000 Patenten und Patentanmeldungen zählt Ihr Unternehmen zu den innovativsten Mittelständlern der Republik. Im abgelaufenen Geschäftsjahr setzte GEZE 411 Millionen Euro um; das sind 45 Millionen mehr als ein Jahr zuvor.<sup>7</sup> Auch in diesem Jahr wird GEZE weiter wachsen.

Eine solche Erfolgsgeschichte schreibt sich nicht von selbst. Wenn wir uns das Erfolgsrezept von Brigitte Vöster-Alber ein wenig genauer anschauen, dann möchte ich vor allem drei „Zutaten“ hervorheben:

1. Ihren Mut zum Traditionsbruch
2. Ihr Credo der Innovation
3. Eine Kultur der Nachhaltigkeit, die weit über das Unternehmen hinausreicht.

## Mut zum Traditionsbruch

Ein neues Modewort macht in der Wirtschaft die Runde. Es ist das Wort „Disruption“. Keine Wirtschaftsrede scheint mehr ohne dieses Wort auszukommen.

Aber dieses Phänomen gab es schon immer. Was damit gemeint ist, hat der Wirtschaftswissenschaftler Joseph Schumpeter in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts beschrieben und dem Phänomen den bedrohlich klingenden Namen „Schöpferische Zerstörung“ gegeben. Gemeint sind Innovationen, die sich am Markt durchsetzen, alte Strukturen verdrängen und zum Verschwinden bringen. Ein marktwirtschaftliches System lebt davon, dass es Innovationen hervorbringt, die Märkte neu sortieren. Es handelt sich um marktwirtschaftliche Normalität. Trotzdem wird das Thema heiß diskutiert, da die digitale Revolution das Zeug hat, ganze Branchen von Grund auf zu verändern und in der Folge die Weltmärkte neu zu gestalten. Dass die Digitalisierung längst auch in Ihrem Unternehmen, liebe Frau Vöster-Alber, angekommen ist, habe ich bereits erwähnt. In „Smart Buildings“ sieht man bei GEZE die Zukunft.

Ich möchte den wachen Geist hervorheben, der solche Entwicklungen frühzeitig erkennt und bereit ist, mit Mut zum Risiko harte Entscheidungen zu treffen. Eine solche Entscheidung war in der Geschichte des Unternehmens die Trennung von der beliebten Skisparte in den 1980er-Jahren. Die GEZE-Skibindung war legendär. Seit 1898 wurde sie im Unternehmen gefertigt, mit ihr wurden Olympiasiege errungen, aber zuletzt kein Geld mehr verdient. Sie, Frau Brigitte Vöster-Alber, entschlossen sich mutig zum Schnitt, zum Bruch mit der Tradition. Von da an setzte GEZE auf High-Tech-Schließsysteme und legte damit den Grundstein für den Erfolg. Das war Disruption avant la lettre.<sup>8</sup> Dies kann heute ein Vorbild für die Mittelständler sein, die sich mit der digitalen Welt schwertun.

Frau Vöster-Alber, Sie haben diese Weitsicht mit der Kultur eines Familienunternehmens in Verbindung gebracht. Ein Familienunternehmen, so sagten Sie einmal, sei wie ein wertvolles Schmuckstück, das schon seit vielen Generationen vererbt wird. Man hält daran fest und versucht, es für die nächste Generation aufzupolieren, damit es seinen Wert behält. Ja, mehr noch: Jede Generation hat den Ehrgeiz, etwas Besseres an die nächste weiterzugeben. Dieser Ehrgeiz und die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen führen zum Versuch, weiter in die Zukunft zu

sehen als Andere. Auch ihr weltweites Vertriebs- und Servicenetz hat das Ohr am Markt und nimmt Veränderungen früh wahr. Es ist Tradition baden-württembergischer Mittelständler, der Konkurrenz immer eine Nasenspitze voraus zu sein. Wir können nicht mit Billiganbietern über den Preis konkurrieren. Wir müssen uns mit den Besten der Besten messen. Wir müssen auf Qualität setzen.

### **Credo der Innovation**

Damit komme ich zu Frau Vöster-Albers „Credo der Innovation“. Frau Vöster-Alber, Sie haben Ihr Erfolgsrezept einmal auf den Punkt gebracht: *„Mein wichtigstes Credo für das Unternehmen ist immer die Innovation“*.

Der Wille nach Innovation und kontinuierlicher Verbesserung gehört zur schwäbischen Unternehmer-DNA. Ich will mein Bundesland im „hessischen Ausland“ nicht über den grünen Klee loben, aber das Tüftler-Gen ist bei uns weiter verbreitet. Im Bereich Innovation belegen wir europaweit den Spitzenplatz. Bezogen auf eine Millionen Einwohner werden von baden-württembergischen Erfindern fünfmal so viele Patente beim Europäischen Patentamt angemeldet wie im Durchschnitt aller anderen EU-Länder.<sup>9</sup> Wir investieren fünf Prozent unserer Wirtschaftsleistung in Forschung und Entwicklung. Das ist ein internationaler Spitzenwert. Etwa 80 Prozent davon stemmen unsere Unternehmen.<sup>10</sup> Für all das sind Sie und Ihr Unternehmen, Frau Vöster-Alber, ein sehr gutes Beispiel: Sieben Prozent ihres jährlichen Umsatzes fließen in Forschung und Entwicklung. Ihr Innovationsmanagement wurde schon vielfach mit renommierten Preisen ausgezeichnet. GEZE zählt in Deutschland zu den Unternehmen mit den meisten Patenten.

Eine solche Innovationskultur lebt von guten Rahmenbedingungen: von einem technologie- und forschungsfreundlichen Umfeld mit guten Hochschulen, von Forschungseinrichtungen und der Verfügbarkeit hochqualifizierter Fachkräfte. Aber sie lebt in erster Linie von einer Chefin wie Brigitte Vöster-Alber. Ihre Offenheit für technische Neuerungen und Ihr Bewusstsein, dass in der Innovationskraft der Schlüssel des Erfolges liegt, haben das Unternehmen zu einem weltweiten Innovations- und Technologieführer in der Gebäudetechnikbranche entwickelt. Auch die langjährige erfolgreiche Teamarbeit mit Ihrem Mann Hermann Alber, der 30 Jahre im Unternehmen der Geschäftsführer im Technikbereich war, haben diesen Innovationsgeist beflügelt. Mut zum Traditionsbruch und

das Credo der Innovation sind Voraussetzungen für den nachhaltigen Erfolg.

### Kultur der Nachhaltigkeit

Ich komme zur dritten und letzten „Zutat“: die Kultur der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist heutzutage in aller Munde. In Ihrem Unternehmen, Frau Vöster-Alber, wird Nachhaltigkeit seit Jahrzehnten konsequent gelebt – und zwar in all ihren Dimensionen: ökologisch, wirtschaftlich und sozial. Automatische Türsysteme und intelligente Fensterantriebe tragen zum Energiesparen bei. Entsprechend sind GEZE-Produkte in vielen Gebäuden eingebaut, die mit Nachhaltigkeits-Zertifikaten ausgezeichnet sind. Zertifiziert ist auch das GEZE-Umweltmanagement.

Doch Nachhaltigkeit geht über den Umweltschutz hinaus. Zur Nachhaltigkeit gehört der Vorrang langfristiger Erträge vor kurzfristiger Gewinnmaximierung. Zur Nachhaltigkeit gehört die Eigenkapitalquote von 80 Prozent. Diese ermöglicht es, *„jede Expansion aus eigener Kraft zu stemmen“*, wie Sie es gerne betonen. Die Unabhängigkeit von Banken und Investoren ist Ihnen ein großes Anliegen. Zwei tragende Pfeiler Ihrer Unternehmensphilosophie heißen: *„Wachstum aus eigener Kraft“* und *„die Gewinne bleiben in der Firma“*. *„Privatflugzeuge und Yachten“*, haben Sie gesagt, *„sind bei uns nicht drin“*. Zur Nachhaltigkeit gehört bei GEZE auch das große Engagement in der Ausbildung künftiger Fachkräfte. Die mehrfache Auszeichnung *„Top-Arbeitgeber“* ist ein wichtiges Element einer nachhaltigen Unternehmenskultur.

Die Kultur der Nachhaltigkeit, für die Sie, Frau Vöster-Alber, stehen, endet nicht an den Werkstoren. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist für Sie selbstverständlich. Ihr soziales Engagement geht weit über das übliche Maß eines mittelständischen Unternehmens hinaus. Die entsprechende Haltung haben Sie von Ihrem Großvater übernommen. Die Liste Ihres Engagements ist lang und reicht von der Förderung des Stuttgarter Olgahospitals und anderer medizinisch-sozialer Einrichtungen über die Zusammenarbeit mit dem Kinderhilfswerk *„Plan International Deutschland“* bis hin zur Unterstützung von kulturellen Einrichtungen, örtlichen Schulen, Wohltätigkeits-Sportereignissen und spontanen Hilfsaktionen.

Meine Damen und Herren, ich denke so viel ist klar geworden: Mit Brigitte Vöster-Alber ehrt die Konrad-Adenauer-Stiftung eine vorbildliche Familien-

unternehmerin. Ihre Geschichte macht deutlich, warum die Väter der Sozialen Marktwirtschaft Familienunternehmen und mittelständische Strukturen gerne hervorheben: In Familienbetrieben wird in langen Linien, wird nicht nur in Quartalszahlen gedacht. Dort weiß man schon lange, dass auch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Anwohner, die Gesellschaft und nicht zuletzt die Umwelt den Unternehmenserfolg mitbegründen. Traditionsreiche Familienunternehmen wie GEZE begreifen sich auch als Werte- und Sinngemeinschaften. Sie zeichnen sich durch einen festen Zusammenhalt aus. Jede Führungsgeneration betrachtet sich als Einzelglied einer langen Kette. Wie schon Ihr Großvater das Unternehmen einst mit Ihrem Vater führte, so führen Sie, Frau Vöster-Alber, das Unternehmen zusammen mit drei Ihrer vier Kinder. Jedes der vier Kinder hält ein Viertel der Anteile. Die Geschichte des Familienunternehmens geht weiter und ist auf einem guten Weg.

Familienunternehmen sind ein unverzichtbarer Teil der Sozialen Marktwirtschaft. Wir in Deutschland können stolz sein, dass wir so viele familiengeführte Unternehmen haben. Das ist aus globaler Perspektive keine Selbstverständlichkeit. Für die Kultur der Familienunternehmen in diesem Land sind Sie, Frau Vöster-Alber, eine herausragende Repräsentantin. Liebe Frau Vöster-Alber: Meinen herzlichen Glückwunsch zu dieser verdienten Auszeichnung!

## Quellen & Verweise

- 1| Siehe <http://www.mill-institut.de/forschung/freiheitsindex/>.
- 2| Siems, D. (2013) „Die Deutschen wünschen sich mehr Verbote“, in DIE WELT, 20.11.2013. <https://www.welt.de/politik/deutschland/article122084771/Die-Deutschen-wuenschen-sich-mehr-Verbote.html> (Zugriff am 07.08.2017).
- 3| Sgries, S. (2016) „Grüner Vermögenssteuer-Streit: Trittin verteidigt den Kurs“, in Rhein-Neckar-Zeitung, 04.08.2016. [https://www.rnz.de/politik/suedwest\\_artikel,-Suedwest-Gruener-Vermoegenssteuer-Streit-Trittin-verteidigt-den-Kurs-\\_arid,211818.html](https://www.rnz.de/politik/suedwest_artikel,-Suedwest-Gruener-Vermoegenssteuer-Streit-Trittin-verteidigt-den-Kurs-_arid,211818.html) (Zugriff am 08.08.2017).
- 4| GEZE GmbH (2016) „Brigitte Vöster-Alber erhält den Preis ‚Soziale Marktwirtschaft‘ der Konrad-Adenauer-Stiftung“, Presseartikel. [http://www.geze.de/geze/unternehmen/presse/presseartikel/article/brigitte-voe-3.html?no\\_cache=1&Hash=979939e3b1237691f0c57319c12299cc](http://www.geze.de/geze/unternehmen/presse/presseartikel/article/brigitte-voe-3.html?no_cache=1&Hash=979939e3b1237691f0c57319c12299cc) (Zugriff am 10.08.2017).
- 5| Nowak, I. (2016) „Familienunternehmerin mit Herz“, in Stuttgarter Zeitung/ Stuttgarter Nachrichten: Wirtschaft in Baden-Württemberg, Nr. 6/2016: 18.
- 6| Deutsche Bank, „Stets neue Türen öffnen“, Eine Sonderveröffentlichung der Deutschen Bank - Erfolg Mittelstand Teil 2. [https://www.deutsche-bank.de/pfb/data/docs/iv300\\_DB\\_v2\\_WiWo\\_lowRes.pdf](https://www.deutsche-bank.de/pfb/data/docs/iv300_DB_v2_WiWo_lowRes.pdf) (Zugriff am 10.08.2017); FOCUS (2015) „Hereinspaziert!“, FOCUS Magazin, Nr. 45 (2015). [http://www.focus.de/finanzen/news/made-in-germany-champions-des-mittelstandes-hereinspaziert\\_id\\_5050300.html](http://www.focus.de/finanzen/news/made-in-germany-champions-des-mittelstandes-hereinspaziert_id_5050300.html) (Zugriff am 10.08.2017).
- 7| vgl. GEZE GmbH (2016) „Olympiasieger Michael Jung gewinnt auf fischerChelsea den Großen Preis von Waldachtal 2016“, Pressemitteilung. [www.geze.de/uploads/media/GEZE\\_PM\\_Leonberger-Reiterspiele2016.doc](http://www.geze.de/uploads/media/GEZE_PM_Leonberger-Reiterspiele2016.doc) (Zugriff am 07.08.2017).
- 8| Disruption, bevor es diesen Begriff überhaupt gab.
- 9| Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2016) „Innovationsindex 2016: Länder und Regionen im europäischen Vergleich“, Pressemitteilung 358/2016. <https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2016358> (Zugriff am 10.08.2017).
- 10| Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2015) „Forschungsintensität: Baden-Württemberg hält Spitzenposition“, Pressemitteilung 181/2015. <https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2015181> (Zugriff am 10.08.2017).

## Wort der Preisträgerin

*Brigitte Vöster-Alber*

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

mehr oder weniger aus heiterem Himmel wurde ich vor 48 Jahren vor eine schwierige Entscheidung gestellt: Sollte ich als 24-Jährige den Sprung in die GEZE-Führungsetage wagen? Konkret bedeutete dies, ohne Berufs- oder gar Führungserfahrung – noch dazu als Frau – in eine technisch geprägte Männerdomäne einzudringen und sich dort durchzusetzen. Ich habe den Sprung gewagt und dies nie bereut.

Als ich über meine Nominierung für den „Preis Soziale Marktwirtschaft“ erfuhr, kam dies überraschend. Natürlich war mir diese Auszeichnung der Konrad-Adenauer-Stiftung bekannt. Zudem hatte ich festgestellt, dass der Südwesten Deutschlands unter den Preisträgern gut vertreten ist. Doch hier in der Frankfurter Paulskirche selbst eine Rede als Preisträgerin halten zu dürfen, lag nie im Bereich meiner Vorstellung. Nach dieser positiven Überraschung bin ich in mich gegangen und habe alles rekapituliert – und es hat sich richtig gut angefühlt. Ausschlaggebend für die enorme Freude über die Auszeichnung war, dass ich mich mit der Konrad-Adenauer-Stiftung und den Zielen des Preises bestens identifizieren kann.

Dabei war mir von Anfang an klar, dass dieser Preis nicht allein für mich bestimmt ist. Vielmehr stellt der Preis die Leistung einer ganzen Unternehmerfamilie sowie deren Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter in den Fokus. Er würdigt das, was über Generationen hinweg gemeinsam geleistet und geschaffen wurde. Da ich aber mit meinem Namen in der Liste der bisherigen Preisträger auftauche, ist es für mich eine Ehrensache und Herzensangelegenheit zugleich, hier und heute „danke“ zu sagen:

Ich danke Ihnen, lieber Herr Dr. Schoser, für die freundliche Begrüßung. Weiterhin danke ich Frau Dr. Nicola Leibinger-Kammüller in Ihrer Funktion als Vorsitzende der Jury und allen anderen Jury-Mitgliedern. Diese Auszeichnung hat mich tief bewegt und mit großer Dankbarkeit erfüllt. Ich danke Herrn Dr. Heidenreich für das freundliche Grußwort der Stadt Frankfurt und Herrn Professor Zupancic für seinen Festvortrag. Ebenso bedanke ich mich bei unserer baden-württembergischen Landeswirtschaftsministerin Frau Dr. Hoffmeister-Kraut für die herzerfrischende Laudatio. Danken möchte ich auch allen anwesenden Gästen, die sich die Zeit genommen haben diesem Festakt beizuwohnen und mir so ihre Wertschätzung zu signalisieren.

Das Bild der erfolgreichen Unternehmerin mit breit gefächertem sozialem Engagement, das hier mit viel Wohlwollen von mir gezeichnet wurde, ist mir ein wenig zu viel Lobgesang. Ich hatte gar keine Chance, anders zu handeln! Immer wieder zwangen mich familiäre Konstellationen, technologische Entwicklungen oder wirtschaftliche Notwendigkeiten dazu, das Firmenschiff in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Alles begann mit meinem ungewöhnlich frühen Einstieg in die Leitung des Unternehmens, das zu dieser Zeit noch unter Gretsch & Co GmbH firmierte. Nachdem mein Vater 1963 verstorben war, musste mein Großvater Reinhold Vöster in Sachen Firmennachfolge umdenken. Da er mir Einiges zutraute, vermachte er mir seine 33 Prozent der Firmenanteile. Damit bewies er, dass für ihn die Gleichberechtigung von Mann und Frau eine Selbstverständlichkeit war – denn männliche Erben hätten durchaus zur Verfügung gestanden. Als er 1968 verstarb, hatte ich mein Studium der Wirtschaftswissenschaften noch nicht abgeschlossen. Dennoch zögerte ich nicht lange und trat die Führungsrolle an. Der enorme Vertrauensvorschuss meines Großvaters half mir, mich in einer männlich dominierten Branche als junge Frau zu behaupten.

Eine Frau an der Spitze einer Baufirma war unüblich. Insofern überrascht es nicht, dass viele nur auf den kleinsten Fehler von mir lauerten. Reich-

lich Mut, Durchhaltewillen und Selbstvertrauen, aber auch Glück waren nötig, um die anspruchsvolle Aufgabe zu meistern. Diese Eigenschaften hatten meinen Großvater Reinhold Vöster ausgezeichnet. Als Mensch, der zwei Weltkriege und viele Rückschläge miterlebt hatte, ließ er sich nicht so leicht entmutigen. Da er nicht parteitreu war, verbrachte er immer wieder Zeit im Gefängnis und war regelmäßig Schikanen ausgesetzt. Trotzdem baute er das Unternehmen unverdrossen aus und bewies unternehmerisches Talent, Entscheidungsfreude und große Menschlichkeit, was ihm bei der Belegschaft viel Respekt und Zuneigung eintrug.

Frühzeitig erkannte er Risiken für das Unternehmen und nahm diese mutig an. Wie wichtig Mut in einem technisch geprägten Umfeld ist, hat schon Ludwig Erhard erkannt. Er sah schon früh, welche Probleme und Anforderungen mit dem technologischen Fortschritt auf uns zukommen würden:

*„Das mit der modernen Technik zusammenhängende Anlehnungsbedürfnis der Menschen an Gruppengebilde, die Lebensangst und das Verlangen nach sozialer Sicherheit sind der Ausprägung des persönlichen Muts und persönlicher Verantwortungsfreudigkeit wenig hold. Aber gerade diese Gesinnung gilt es, zu wecken und zu bezeugen, wenn wir von unserer Freiheit den rechten Gebrauch machen wollen.“<sup>1</sup>*

Mein Großvater und Vater haben dies mustergültig verinnerlicht. Neben dem angesprochenen Mut hatten beide das Glück, im richtigen Moment mit der richtigen Idee zur Stelle zu sein. Mit Leistungsbereitschaft und Disziplin gelangen langfristige Erfolge.

Doch zurück zur Unternehmensentwicklung: Nachdem es mir gelang, das zweite Drittel der GEZE-Anteile käuflich zu erwerben, kam das letzte Drittel automatisch hinzu. Bei diesem letzten Drittel handelte es sich nämlich um firmeneigene Anteile. Die Liquidität wurde zunächst durch die Erbschaftssteuer und dann durch den Kauf der familienfremden Anteile sehr strapaziert.

Ab Mitte der 1970er bis in die 1980er-Jahre hatte ich mit der ersten großen unternehmerischen Herausforderung zu kämpfen. In meinen ersten Jahren in Führungsverantwortung wurde ich mit dem Wegbrechen der Produktparte der Hebe-Drehtüren konfrontiert. Wir führten das Sparten-Controlling

ein. Die legendäre GEZE-Skibindung schrieb große Verluste. Der Dollar-Kurs, milde Winter und der neue Ski-Lifestyle sorgten für Umsatzeinbrüche. Die Entscheidung, sich von diesem sehr glamourösen Sektor nach über 80 Jahren zu trennen, war alles andere als leicht. Mit dem Rücken an der Wand war die Entscheidung allerdings klar.

Natürlich gab es bei der Umsetzung enorme Schwierigkeiten mit der Belegschaft und der IG Metall. Die Entscheidung erwies sich aber als goldrichtig und eröffnete uns neue Türen. Der Fokus auf automatische Türsysteme und Fenstertechniken öffnete uns neue und zukunftssträngige Absatzfelder. Dieser Produktionsbereich war optimal, um unsere Stärken der „absoluten Kundenorientierung“ und „Begeisterung für rundum perfekte Lösungen“ auszuspielen. Es gelang uns, das Exportgeschäft auszubauen und neue Märkte zu erschließen.

Kleine Rückschläge sehe ich rückblickend positiv. Sie zwangen uns dazu, kritisch zu hinterfragen und an weiteren Stellschrauben zu drehen. Wir gingen gestärkt aus Widrigkeiten hervor, ohne die Bodenhaftung zu verlieren. Als Unternehmer hat man in Krisensituationen die Wahl: Beklagt man sich und ruft nach neuen Gesetzen, nach Regulierung oder Kompensation? Oder krempelt man die Ärmel hoch? Das gilt insbesondere für das krisenhafte Jahr 2008. Mit der richtigen Einstellung, kurzen Entscheidungswegen und viel Teamgeist trotzten wir der Finanz- und Wirtschaftskrise. 2009 konnten wir 30 Millionen Euro in Expansionsaktivitäten investieren. Das war ein Wagnis mit offenem Ausgang.

Das Wachsen aus eigener Kraft, gestützt auf eine hohe Eigenkapitalquote, sehe ich als weiteren Erfolgsfaktor. Wir sind als Global Player in der Lage, unser Auslandsgeschäft beständig und eigenfinanziert zu erweitern. 1996 gründeten wir als eines der ersten deutschen Unternehmen eine Tochtergesellschaft in China. Heute zählen 31 Tochtergesellschaften – davon 27 im Ausland – und zahlreiche Vertriebsrepräsentanzen zu GEZE. Der Erfolg im Ausland stärkt auch unsere Standorte hierzulande. Als weltweit führender Anbieter von vernetzten Systemen für die Gebäudetechnik – hauptsächlich im Brandschutz- und Sicherheitsbereich – bekennen wir uns zum Standort Deutschland. Wir sind der festen Überzeugung, dass nur hier die Qualität der Mitarbeiter den Anforderungen des globalen Marktes standhalten kann.

Um dies nachhaltig zu gewährleisten, investieren wir viel Energie und finanzielle Mittel in die bestmögliche Mitarbeiterförderung. Ob es um die Verbesserung von Management-Skills unserer Führungskräfte, um die Produktivität unserer Entwicklungsingenieure oder um die Schaffung von familienfreundlichen Rahmenbedingungen geht: Wir haben viel initiiert. Wir versuchen eine Kultur des aufmerksamen, respektvollen Miteinanders zu schaffen, die gezielt Leistungsanreize setzt und Teamgeist fördert. Diese Arbeit fruchtet – das zeigt sich nicht nur im positiven Feedback der Mitarbeiter, sondern auch in der Würdigung als „Top-Arbeitgeber“.<sup>2</sup> Das zeigt sich in den Auszeichnung „Lieferant des Jahres“, der „Eiserne Gustav“ und dem „PROTECTOR Award für Sicherheitstechnik“<sup>3</sup>. Mit der renommierten Auszeichnung „Top 100“ dürfen wir uns zum siebten Mal in Folge zu den erfolgreichsten Innovatoren in Deutschland zählen.<sup>4</sup>

Ausschlaggebend für diese Erfolge war unsere Orientierung am bestmöglichen Kundennutzen. Die Anforderungen im Bereich der vernetzten Gebäudetechnik werden immer anspruchsvoller. Eine automatische Tür zum Beispiel soll im Alltag für Barrierefreiheit sorgen, aber auch einbruchsicher und im Notfall als Fluchttüre leicht zu öffnen sein. Gleichzeitig muss das Produkt auch im Design überzeugen. Gerade diese komplexen Herausforderungen lassen die Herzen unserer Entwickler und Ingenieure höher schlagen. Dies weiß niemand so gut wie mein Mann Hermann Alber, den ich als weiteren GEZE-Erfolgsfaktor erwähnen möchte. Als Geschäftsführer Technik war er im Unternehmen eine unverzichtbare Stütze. Sein unternehmerisches Händchen, sein Ideenreichtum und seine Technik-Affinität und Sparsamkeit haben erheblich zu unseren Erfolgen beigetragen. Gleichzeitig hat er mir den Rücken gestärkt und im familiären Bereich gerne ausgeholfen, wenn bei mir die Firmengeschäfte Priorität hatten.

Was bleibt nun an Einsichten haften, wenn ich auf die letzten Jahrzehnte mit GEZE zurückblicke? Da ist zunächst die Erkenntnis, dass Unternehmensführung heute deutlich schwieriger als noch vor einigen Jahrzehnten ist. In unserer schnelllebigen Welt schwinden die Werte der Firmentreue und Identifikation mit dem Arbeitgeber. Da ist die Erkenntnis, dass mein soziales Engagement nie einem Muss geschuldet war. Ich habe mich eingebracht, weil ein inneres Bedürfnis vorhanden ist. Ich bin sehr dankbar für die Möglichkeit, mich sinnstiftend und sozial zu engagieren. Dass soziales Engagement schon für alle vorigen Generationen bei GEZE selbstverständlich war, kommt als genetischer Faktor hinzu. Da ist viel Freude über das Erreichte und Dankbarkeit für das, was frühere Generationen mir mit auf den Weg

gegeben haben. Ich konnte dies erhalten und ausbauen. Wenn ich in absehbarer Zeit die Firmenleitung vollständig in sehr vertraute Hände lege, sehe ich uns bestens aufgestellt. Gleichzeitig – und dies erleichtert die Nachfolge sehr – gibt es für GEZE kein starres Ziel, auf das es hinzu- steuern gilt. Vielmehr weiß ich, dass die jüngere Generation ihre ganz individuellen Akzente setzen muss und GEZE vielleicht sogar ganz neu erfinden wird. In jedem Fall werden sie ihr Erbe mit Respekt wahren.

Ich versuche nicht, mir die Zukunft auszumalen oder vorzugeben, wie sie aussehen sollte. Das Interessante an der Sozialen Marktwirtschaft ist ja gerade der enorme Gestaltungsspielraum. Es ist ein breiter Korridor der Freiwilligkeit, unternehmerisches Handeln mit sozialen Aspekten in Einklang zu bringen – ein Raum, der beizeiten reichlich Gelegenheit bietet, Herz und Verstand miteinander zu vereinen. So habe ich es immer wieder erfahren dürfen. Die Soziale Marktwirtschaft kann in richtiger Ausgestaltung Großes zum Nutzen aller Beteiligten bewirken. In diesem Sinne noch einmal ein herzliches Dankeschön an jeden Einzelnen von Ihnen.

## Quellen & Verweise

- 1| Erhard, L. (1988 [1957]) „Die Wirtschaftsordnung für freie Menschen“, in K. Hohman (Hrsg.) *Ludwig Erhard: Gedanken aus fünf Jahrzehnten* (Düsseldorf: Econ-Verlag): 510.
- 2| GEZE GmbH (2017 [2015]) „Doppelte Auszeichnung für GEZE“, *Presseartikel*.
- 3| GEZE GmbH (2017 [2016]) GEZE erhält den „Eisernen Gustav“ und ist „Lieferant des Jahres 2016“. <http://www.geze.de/geze/unternehmen/presse/presse-archiv/pressearchiv/article/geze-erhaelt-6.html> (Zugriff am 10.08.2017).
- 4| GEZE GmbH (2016) „Brigitte Vöster-Alber erhält den Preis ‚Soziale Marktwirtschaft‘ der Konrad-Adenauer-Stiftung“, *Presseartikel*.

## DIE AUTOREN

### **Dr. Bernd Heidenreich**

Stadtrat der Stadt Frankfurt

Direktor der Hessischen Landeszentrale für politische Bildung

### **Prof. Dr. Dirk Zupancic**

habilitierter Privatdozent (PD) an der Universität St.Gallen

Beirat und Aufsichtsrat der GEZE GmbH

### **Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut**

Landesministerin für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau in Baden-Württemberg (CDU)

### **Brigitte Vöster-Alber**

Geschäftsführende Gesellschafterin der GEZE GmbH

### **Dr. Franz Schoser**

Schatzmeister der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.