

## MARKTPLATZ

Angst vor  
Schwieger-  
töchtern

Vorige Woche: Debatte mit Familienunternehmern. Die Frage war: Welche Sorgen treiben sie um? „Die Energiewende“, sagten viele, „die Krim-Krise“, äußerten andere. Und einer erklärte, er hätte da noch ein weiteres Problem: Bis Sommer wird das Bundesverfassungsgericht wohl entscheiden, dass Betriebsvermögen bei der Erbschaftsteuer anders behandelt werden. Deshalb müsse er jetzt die Übergabe seines Unternehmens an seine beiden Söhne planen: Wie teile ich die Firma auf? Wer hat das Sagen? Verstehen sich die Nachfolger? Alle diese Probleme glaubt er, mit guter Beratung lösen zu können, nur eine Sache nicht: die mit den künftigen Schwieger-töchtern. Zwar sei klar, dass seine Söhne Eheverträge abschließen müssten, damit seien diese einverstanden. Aber werden die künftigen Schwiegertöchter nicht immer hinter dem Geld der Söhne her sein? Mischen sie sich sogar in die Firma ein oder entzweien am Ende gar die Söhne? Es geht Angst um bei Familienunternehmern, vor der Energiewende - vor der Krim-Krise und vor Schwiegertöchtern.  
[mueller@handelsblatt.com](mailto:mueller@handelsblatt.com)

Handelsblatt-  
Redakteurin  
Anja Müller

Privatleute als  
Bank für den  
Mittelstand

Die Berliner Startup-Schmiede Rocket Internet will den Banken Konkurrenz bei Mittelstandskrediten machen. Am Sonntag startete die Plattform Zencap, über die Privatleute Geld an Unternehmen verleihen können. Seit Herbst probiert Rocket das Modell bereits für Darlehen von Privat zu Privat beim Startup Lendico aus.

Die Idee dabei ist, dass die Konditionen für beide Seiten besser als bei herkömmlichen Banken sein sollen, betonten die Zencap-Gründer. Das werde vor allem durch niedrigere Kosten erreicht. „Wir müssen keine Banktürme in Frankfurt finanzieren. Da wir keine Bank sind, gelten für uns zum Beispiel auch keine Eigenkapitalrichtlinien.“ Die Zielgruppe sind mindestens zwei Jahre alte Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 000 und fünf Millionen Euro. dpa

Zwischen  
den Stühlen

Auf den Büromöbeln von Wilkhahn sitzen Kanzlerin und Kabinett. Doch seit der Wirtschaftskrise ist der Markt schwieriger geworden, vor allem in Südeuropa. Unverdrossen setzt Firmenchef Jochen Hahne aber auf das Auslandsgeschäft.

Karina Klohs  
Bad Münde

Besucher sieht Jochen Hahne sofort. Sein Büro hat bodentiefe Fenster, vom Schreibtisch aus kann er zur Linken über den Eingang seines Firmengeländes im niedersächsischen Bad Münde blicken. Eigentlich ist der lichtdurchflutete Raum ganz schön. Aber Jochen Hahne wollte trotzdem nicht hier einziehen. Das mit der Glasfront war nämlich nicht seine Idee.

Diese Idee stammte von seinem Vater, dessen Schatten ziemlich groß war. Während sein Großvater noch selbst Buchenstühle gefräst hatte, wurde unter der 50-jährigen Führung des Vaters aus der einstigen Stuhlfabrik ein international agierender Büromöbelhersteller. Er machte das minimalistische Design, das Wilkhahn zu Bekanntheit verhalf, zum Markenkern.

Der Vater führte zudem bereits in den 1950er-Jahren die betriebliche Altersversorgung ein, seit den 1970ern werden Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt. Er verankerte seine Werte und

pfligte sein Selbstverständnis als sozial verantwortungsvoller Familienunternehmer.

Das schätzt auch der noch bis Mitte Mai amtierende DGB-Chef. Michael Sommer zeigt Besuchern gerne seine Wilkhahn-Möbel und erklärt, wie arbeitnehmerfreundlich der Hersteller sei. Einige Möbel hat das Unternehmen inzwischen seit mehr als dreißig Jahren im Sortiment, manche gelten als Designklassiker und erhielten internationale Auszeichnungen. Der „FS 220“ wird bei Wilkhahn nur „Kanzlersessel“ genannt, weil Angela Merkel und die Bundesminister im Kabinettsaal des Kanzleramts auf diesem Modell sitzen. Auch einige von Merkels Amtsvorgängern regierten von einem Wilkhahn der FS-Linie aus.

„Für mich war mein Vater immer die prägende Kraft im Familienunternehmen“, sagt Jochen Hahne über den 2008 verstorbenen Senior. Sich selbst hatte der Junior lange nicht mit dem Unternehmen verbunden. Genau das macht es so schwer für ihn. Denn was, so könnte man fragen, will der Junge denn tun, um dem Unternehmen seinen Stempel aufzudrücken? Zumindest wollte er nicht



Firmenchef  
Jochen Hahne:  
Der Umsatz schrumpft, Arbeitsplätze sind weggefallen – jetzt soll es das Ausland richten.

im Büro seines Vaters sitzen. Für den war die Glasfront zum Hof ein Ausdruck gelebter Transparenz: Seine Mitarbeiter sollten ihn sehen können und das, was er tat. Doch Jochen Hahne sah sich selbst viele Jahre nicht einmal bei Wilkhahn, geschweige denn auf dem Chefsessel. Bevor er dort Platz nahm, war er in den USA und Brasilien, promovierte in Ökonomie, arbeitete als Unternehmensberater und in einer Mikroelektronikfirma.

Mehr Abstand ging nicht. Und Wilkhahn war lange keine Option. „Ich habe das kritisch gesehen“, sagt Hahne über den Chefposten im Familienunterneh-

## Die jungen Auswanderer

Thomas Bentz und Oliver Lühr haben die Luxusmodemarke Achtland in Berlin gegründet.

Eli Hamacher  
Berlin

Die Geschichte klingt zu schön, um wahr zu sein. Vor gut drei Jahren hatten zwei junge Deutsche, der eine Designer, der andere Betriebswirt, in einer Nacht beschlossen, ihren langjährigen Wohnort in der Megacity London aufzugeben und ihr Glück im angesagten Berlin zu versuchen. Mit einem hochwertigen Modelabel wollten sie erst die Hauptstädter und dann den Rest der Republik umgarnen.

Ausgerechnet Mode! Als bräuchte Berlin noch mehr junge Designer, die vom Durchbruch träumen. Offenbar ja. Denn binnen weniger Monate avancierte das Duo mit seiner Marke Achtland zum Shootingstar der Szene. Mit kleiner Kollektion aus edlen Materialien wie Spitze, handbemalter Seide, Staberlen oder Lamm-Nappa gilt Achtland seitdem als eine der erfolgversprechendsten Neuentdeckungen.

Und jetzt? Kehren die Aufsteiger der Hauptstadt schon wieder den Rücken, um nach London zurückzugehen. „Wir brauchen eine internationale Plattform, um Zugang zu internationalen Einkäufern zu bekommen und wachsen zu können“, sagt Thomas Bentz, Gründer



Der Urenkel von  
Melitta Bentz,  
Thomas Bentz (l.)  
und Oliver Lühr:  
Zwischen Show  
und Alltag.

und kaufmännischer Geschäftsführer der Oliver Thomas Collections GmbH, die hinter der Modemarke Achtland steht. In wenigen Tagen soll das neue Kapitel in der Firmengeschichte beginnen.

Bis jetzt war es Schlag auf Schlag gegangen. Im Januar 2012 zeigt das kurz

zuvor gegründete Label Achtland erste Teile während der Mercedes-Benz Fashion Week und steigt blitzartig zum Liebling der Szene auf. Vogue-Chefredakteurin Christiane Arp nimmt die Firmengründer kurz darauf in ihr Mentorenprogramm auf, sichert Achtland damit fortan mediale Präsenz, Kontakte





men, „die Wahrscheinlichkeit, dass man es hinkriegt, ist doch eher gering.“ Erst als er ein unschlagbares Jobangebot einer anderen Firma erhielt, wusste er: Wenn er dort unterschreibt, würde er nie in das Unternehmen seines Vaters einsteigen.

Als Hahne 1993 schließlich begann, für Wilkhahn zu arbeiten, war er 35 Jahre alt - und sein Vater hatte sich schon längst aus dem Tagesgeschäft verabschiedet. Dies war sowieso auch ein Argument für den Sohn. „Wenn einer das aufgebaut hat, dann muss er sich da raushalten“, sagt Jochen Hahne.

Inzwischen hat er sich mit dem Platz hinter der Glasfront arrangiert. Dort sitzt er auf einem Bürostuhl, dessen Entwicklung er selbst geleitet hat. Das ist ihm wichtig. Von hier aus lenkt der heute 55-Jährige die Geschäfte des Büromöbelherstellers. Etwa 100 000 Stühle liefert das Familienunternehmen pro Jahr in die weite Welt. Dazu kommen um die 30 000 Tische und sogenannte Tischsegmente.

Einfach vom Band läuft hier nichts. Seit jeher werden die Möbel nach Auftrag gefertigt. Auf Hahnes Firmengelände sind deshalb nicht wenige Mitarbeiter

mit Sägen, Schleifen, Polstern, Nähen, Montieren und Verpacken beschäftigt. Handarbeit, die ihren Preis hat: Ein Wilkhahn-Stuhl mit Top-Ausstattung, wie man sie vor allem in Chefetagen findet, kann mehrere Tausend Euro kosten.

„Dass man nicht bei null anfängt, gilt für Familienunternehmer im Guten wie im Schlechten“, sagt Hahne und vielleicht zeigt sich am Ende, dass sein Ausbrechen-Wollen doch für etwas gut war. Die lange Reise zu sich selbst bescherte ihm den Blick von außen, den das Unternehmen heute gut gebrauchen kann: Die deutsche Büromöbelindustrie hat ein schwieriges Geschäftsjahr hinter sich. 2013 schrumpfte das Umsatzvolumen im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent auf rund zwei Milliarden Euro. Für die Einbußen war vor allem das Inlandsgeschäft verantwortlich, das im Vergleich zum Vorjahr um 6,8 Prozent zurückging. Im Auslandsgeschäft verzeichnete die Büromöbelbranche nur ein leichtes Minus von 0,6 Prozent. Die Exportquote liegt momentan bei 30,7 Prozent.

**Und auch Wilkhahn hat mit einem Rückgang zu kämpfen.** Schon 2012 fielen mit 87,8 Millionen Euro etwa sechs Prozent weniger Umsatz ab als ein Jahr zuvor. Nach Unternehmensangaben setzte sich diese Entwicklung auch 2013 fort. Das bedeutete zuletzt, dass Wilkhahn 70 der weltweit 570 Stellen streichen musste. Barbara Schwaibold vom Branchenverband BSO sieht die Schwierigkeiten vor allem durch die extrem hohe Exportquote von etwa drei Viertel des Gesamtumsatzes: Es überrascht nicht, dass das Unternehmen nicht ohne Stress durch die letzten Jahre gekommen ist.“

Hahne sucht sein Heil dennoch im Ausland. Als er die Geschäftsführung im Jahr 2000 übernahm, lag der Anteil noch bei 50 Prozent. Hahnes Prämisse lautet: „Das Design muss überall funktionieren.“ Wilkhahn hat deshalb Zweigwerke in Spanien und Australien und Vertriebsbüros rund um den Globus. Außerdem nehmen sich die Niedersachsen mehr Zeit für ihre Produktentwick-

## BÜROMÖBEL SCHWIERIGER MARKT

**Fragmentiert** Die Top fünf europäischen Büromöbelhersteller vereinen nur 20 Prozent Marktanteil auf sich. Danach folgen viele, die etwa ein bis zwei Prozent Marktanteil haben, wie Wilkhahn, das im Ranking der europäischen Büromöbelhersteller Platz 22 einnimmt.

**Chancen** Der Branchenverband BSO rechnet 2014 mit zwei Prozent Wachstum. Viele Hersteller überdenken gerade die Gestaltung von Arbeitsplätzen. Menschen arbeiten häufiger in Projekten zusammen, das soll sich auch in der Arbeitsplatz-einrichtung widerspiegeln.



**Bundeskanzlerin Angela Merkel vor dem Kabinetttisch:** Berühmter Sessel.

lungen. „Insgesamt können wir uns weniger Fehlschüsse leisten“, bemerkt der Firmenchef, „der Druck ist höher“.

Man kann Hahne nicht unterstellen, dass er sich ausruht auf den bisherigen Erfolgen. Er will den Widerständen des Marktes trotzen und „das Geschäft noch größer machen“. Den Drang, immer etwas Neues auszuprobieren, sagt Hahne, den habe auch sein Vater schon gehabt.

Hahne will das Unternehmen auf einen neuen Weg bringen, eigene Akzente setzen - auch wenn die einzige Straße, die zur Firma führt, nach seinem Vater Fritz benannt worden ist.

## Nun wollen sie in London groß rauskommen.

und Know-how. Nach zwei weiteren Kollektionen wird auch der Meisterkreis Germany aufmerksam. Der Zusammenschluss von gut 60 Topmarken wie Porsche, Lufthansa First Class und Glashütte ernannt Achtland im April 2013 zum „Zukunftsmeister“. Einflussreiche Gönner und Geldgeber öffnen weitere Türen. Im Herbst schließlich schickt der Senat die Jungs von Achtland zum Berlin Showroom bei der Paris Fashion Week. Und auch die jüngste, von Lufthansa First Class gesponserte Show im Berliner Stadthaus kommt gut an.

**In einem 70 Quadratmeter großen Studio** in einem unscheinbaren Kreuzberger Hinterhof ziehen der 33-jährige Designer Oliver Lühr und sein ein Jahre älterer für das Kaufmännische zuständige Partner Bentz die Fäden. „Wir lernen noch“, konstatieren sie und geben sich für die Branche unpräzise. Das Gründer-Duo stemmt sämtliche Abläufe - vom Design über den Einkauf in Italien, Indien, der Schweiz oder China - bis zum Vertrieb selbst.

Die Kollektion, die Achtland in Berlin fertigen lässt, besteht aktuell gerade mal aus 65 verschiedenen Teilen: darunter Blusen für 350 Euro; Kleider, die nur bei drei Fachhändlern in Deutschland im



**Mode von Achtland:** Präsentation beim Bunte New Faces Award Fashion 2013.

Laden hängen, kosten bis zu 1 800 Euro. Kürzlich folgte zudem der Auftritt im externen Onlineshop „thecorner“. 2013 setzte das Unternehmen gerade einmal 50 000 Euro um, in diesem Jahr sollen es 100 000 Euro werden.

Trotz der noch bescheidenen Zahlen sind Berater wie Philip Beil von Roland Berger überzeugt: „Die Mischung aus handwerklichem Können, designerischer Exzellenz und Fokussierung auf eine übersichtliche Kollektion wird den Aufstieg von Achtland beflügeln.“

Lühr, in London ausgebildeter Designer, hatte Erfahrungen bei großen Namen wie Balenciaga (Kering) und Chloé (Richemont) gesammelt. Vielleicht fiel deshalb die Wahl auf Achtland. Achtland, wie die keltische Göttin, die derart vom erotischen Dilettantismus der Männer genervt war, dass sie kurzerhand einen Gott zu ihrem Gatten machte. Ebenso kompromisslos soll der Aufstieg als Luxusmarke gelingen. Bentz studierte Politik und BWL, weiß deshalb besser als andere seiner Zunft, dass sich eine Idee auch rechnen muss. Helfen mag das Gründergen. Bentz ist der Urenkel von Melitta Bentz. Die zog um die Jahrhundertwende mit dem Bollerwagen durch Dresden und verkaufte selbst gebastelte Filtertüten. Die smarte Idee si-

chert Achtland - Bentz ist Mitgesellschafter des Familienunternehmens - eine gewisse finanzielle Unabhängigkeit.

Doch wird sich das Geschäftsmodell überhaupt tragen? „Der deutsche Markt allein ist in unserem Segment nicht ausreichend“, räumen Bentz und Lühr ein. „In der Luxusliga fließt Geld vor allem für Autos, für teure Mode deutlich weniger.“ Deshalb muss es Achtland gelingen, die modebewusstesten Kundinnen in Italien, Frankreich und London anzuziehen. Unterstützung erhofft sich Achtland vom Industrieverband British Fashion Council. Anders als in Deutschland steht dieser gleichfalls jungen Talenten zur Seite, etwa mit Kontakten zu Vertriebspartnern und Investoren. So scheint sich Berlin als Brutkasten geeignet zu haben. „Die Stadt hat ein großes Interesse an jungen Designern. Da konnten wir uns ideal ausprobieren“, bestätigt Lühr.

Für mehr reicht es offenbar aber nicht. Den festen Glauben an ihre Vision vom Aufstieg in den Mode-Olymp lassen sich die beiden trotz des wenig glamourösen Tagesgeschäfts nicht nehmen. „Vielleicht irgendwann unter dem Dach der Marktführer LVMH oder Kering“, sagt Bentz und lacht. „Man braucht ja auch einen Traum.“